

L'ART DE CONVAINCRE

Du bon usage des techniques d'influence

EYROLLES

L'ART DE
CONVAINCRE

- ✓ Comment faire passer vos messages ?
- ✓ Comment renforcer votre impact ?
- ✓ Comment obtenir le « oui » de votre interlocuteur ?

Au téléphone, en face à face, en réunion ou lors d'une présentation, ce livre vous donne toutes les clefs pour toucher à la fois la raison et le cœur de vos interlocuteurs.

Étape par étape, les auteurs vous proposent des techniques et des conseils qui vous permettront de :

- Développer votre crédibilité et votre charisme
- Vous mettre en phase avec votre interlocuteur
- Identifier ses motivations et ses besoins
- Donner du poids à vos arguments
- Positiver les objections
- Obtenir sans imposer

MARIE-CLAUDE NIVOIX, Master PNL, est formée à l'Analyse Transactionnelle, intervient en communication et développement personnel.

PHILIPPE LEBRETON, Master PNL, certifié MBTI, intervient auprès de managers et de dirigeants en management et communication d'influence. Ils sont également auteurs de *L'efficacité sans stress*.

CSP Formation est depuis 40 ans un des leaders de la formation en leadership, management, développement personnel et QSE.
Retrouvez nous sur www.csp.fr.



www.editions-eyrolles.com

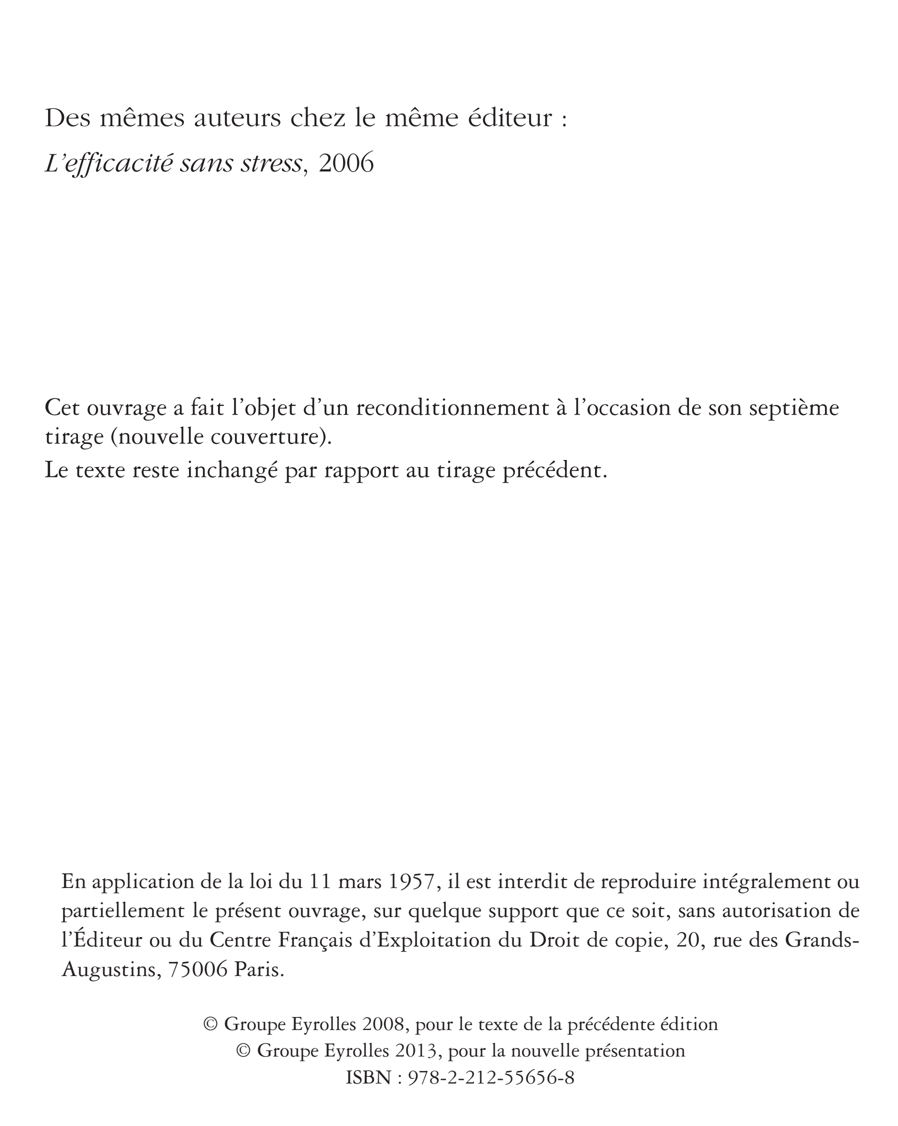
Code éditeur : G55656
ISBN : 978-2-212-55656-8

L'art de convaincre

Du bon usage des techniques d'influence

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-eyrolles.com



Des mêmes auteurs chez le même éditeur :

L'efficacité sans stress, 2006

Cet ouvrage a fait l'objet d'un reconditionnement à l'occasion de son septième tirage (nouvelle couverture).
Le texte reste inchangé par rapport au tirage précédent.

ISBN : 978-2-212-55656-8

Marie-Claude Nivoix – Philippe Lebreton

L'art de convaincre

Du bon usage des techniques d'influence

Septième tirage 2013

EYROLLES

Remerciements

Merci

À nos parents, nos enfants et nos petits-enfants qui chaque jour nous font grandir et nous apportent tellement de joie.

À nos formateurs, Jean-Marie Pinlou, Françoise Cavé, Dominique Laugero, Robert Dilts, Anné Linden, Jacques Antoine Malarevitch, qui nous ont guidés dans notre croissance personnelle.

À Christie qui nous a activement permis de concrétiser notre projet d'écriture.

À Anne et Jean-Luc, pour leurs relectures attentives et leurs apports pertinents.

À tous les participants de nos séminaires et aux personnes avec lesquelles nous avons travaillé, pour leur confiance et aussi pour leurs questions qui ont fait mûrir notre réflexion et notre pratique.

Sommaire

Introduction

« La meilleure façon d'imposer une idée aux autres, c'est de leur faire croire qu'elle vient d'eux… »

Alphonse Daudet

Qu'il s'agisse de vos clients, de votre patron ou de vos collaborateurs, collègues, fournisseurs, amis, et même (ou surtout) de votre conjoint et de vos enfants… convaincre et persuader vos interlocuteurs, quels qu'ils soient, est un challenge à relever chaque jour.

Comment faire passer vos messages ? Comment convaincre les autres du bien-fondé de vos propositions ? Comment gagner en présence et renforcer l'impact de votre communication ? Et surtout, but ultime, comment vous y prendre pour que vos interlocuteurs fassent ce que vous leur demandez ? La fin justifie-t-elle les moyens ? L'époque où il fallait passer en force, hurler et menacer pour obtenir ce que l'on voulait est révolue. Imposer ses idées, si géniales soient-elles, cela ne fonctionne plus.

Dans les séminaires que nous animons, une majorité de managers, chefs de projets et commerciaux considèrent que l'art de convaincre et persuader se résume à avoir de bons arguments appuyés par des faits et des chiffres. Il s'agirait ensuite de les présenter de manière logique et cohérente, et bien sûr, d'y croire ! Mais pour convaincre et persuader, la logique seule ne suffit pas.

Révisons nos classiques. Pour **Cicéron**, le fameux orateur de l'Antiquité, il convient de *« prouver la vérité de ce qu'on affirme, se concilier la bienveillance des auditeurs, éveiller en eux toutes les émotions qui sont utiles à la cause »*. Ainsi, toute tentative de persuasion s'appuierait sur ces trois pôles – logos, éthos et pathos :

- **Le *logos*** représente le raisonnement et le mode de construction de l'argumentation. Il s'adresse à l'esprit rationnel de l'interlocuteur, au sens logique et dépassionné. C'est à lui que l'on pense en premier quand on parle de convaincre ; pourtant, ce n'est pas le moteur principal.

- **L'*éthos*** représente le style, la posture que doit prendre l'orateur pour capter l'attention et gagner la confiance de l'auditoire. C'est l'image qu'il donne de lui auprès du public.
- **Le *pathos*** est l'ensemble des émotions que l'orateur cherche à provoquer chez ses interlocuteurs : pitié, colère, crainte, joie, admiration… Cet aspect est le plus important, or il est régulièrement éludé.

Faisons un bond dans le temps et consultons **Blaise Pascal**. Selon lui, *« l'art de persuader consiste autant en celui d'agréer qu'en celui de convaincre, tant les hommes se gouvernent plus par caprice que par raison »*. Convaincre mettrait en œuvre la raison raisonnante, basée sur les faits et les chiffres ; persuader s'inscrirait dans une logique du cœur, où l'on chercherait à émouvoir et toucher l'autre dans son for intérieur.

Que vous soyez au téléphone, en face à face, en réunion ou en train de faire une présentation, l'art de convaincre et persuader relève d'une alchimie où mise en confiance, respect, écoute, connaissance de l'autre, valorisation, sens du compromis… cohabitent avec logique, rigueur, démonstration, faits et chiffres… pour toucher à la fois le cœur et la raison de vos interlocuteurs.

Attention, livre à ne pas mettre entre toutes les mains… ! Les techniques de persuasion sont très puissantes ; nous vous les transmettons associées à une forte recommandation d'éthique, de manière à vous faire entrer dans une relation gagnant/gagnant – et non pas pour « embobiner » vos interlocuteurs contre leur intérêt. Comme le proclame le Professeur Cialdini, le pape des techniques d'influence, *"Good business, good ethics"* !

Alors, paré à convaincre ? Avec ce livre, notre ambition est de vous présenter une méthodologie pour guider l'action, une approche pas à pas et un ensemble de techniques.

Comme toute situation interactive, l'ordre n'est jamais immuable et certaines étapes peuvent être interverties, voire escamotées, si vous sentez qu'il faut le faire. En effet, *« un seul mot suffit pour paralyser une relation humaine »*, nous rappelle Georges Steiner. Chaque relation est aussi fragile qu'une jeune pousse.

Et n'oubliez pas qu'il revient toujours au pilote, à celui qui guide la relation – c'est-à-dire à vous – de savoir où vous en êtes, où vous voulez aller, et de prévoir le pas suivant.

En lisant cet ouvrage, vous découvriez comment :

1. Analyser la situation, cerner votre interlocuteur et asseoir votre crédibilité ;
2. Réussir votre entrée en scène, ces trois premières minutes cruciales, afin de produire un impact maximum ;
3. Vous mettre rapidement en phase avec votre interlocuteur et créer un climat de confiance ;
4. Écouter, reformuler et questionner votre interlocuteur pour connaître ses motivations et besoins ;
5. Muscler vos arguments et leur donner le poids requis, afin qu'ils fassent mouche ;
6. Mettre l'effet voulu pour toucher l'autre dans toutes ses dimensions ;
7. Prendre appui sur les objections de votre interlocuteur pour mieux le convaincre et persuader ;
8. Obtenir sans imposer…

Quelle stratégie de lecture adopter ? Vous pouvez lire ce livre d'une traite, par morceaux, ou encore rechercher dans le plan le sujet qui vous intéresse.

Pour un usage optimal, nous vous recommandons de vous imaginer l'acteur principal de ce livre, et de toujours garder ces questions à l'esprit :

- À qui vous adressez-vous ? Qui voulez-vous convaincre ?
- De quoi voulez-vous convaincre et persuader vos interlocuteurs ? Quel message voulez-vous faire passer ? Que voulez-vous obtenir de la part de ces personnes ? À quel résultat voulez-vous aboutir ?

Nous vous souhaitons une bonne lecture et beaucoup de succès dans la mise en pratique !

« Le paradoxe de la condition humaine, c'est qu'on ne peut devenir soi-même que sous l'influence des autres. »

Boris Cyrulnik

Chapitre 1

Qui parle à qui ?

« Si tu ignores à la fois ton adversaire et toi-même
Tu ne compteras tes combats que par des défaites
Si tu ignores ton adversaire et que tu te connais toi-même
Les chances de perdre et de gagner sont égales
Si tu connais ton adversaire et te connais toi-même
Eussiez-vous cent combats à soutenir
Cent fois tu seras victorieux. »

Sun Tzé

Quel point commun voyez-vous entre les situations suivantes ?

- Lors de la présentation de votre projet « Matrix » en Codir, vous avez beaucoup parlé, utilisé du jargon technique, cité plein de chiffres, en n'omettant aucun détail. Résultat : personne n'a rien compris et votre patron vous demande pour demain une version « pédagogique » : deux slides pas plus !
- La note interne concernant les procédures que vous avez rédigée pour vos collaborateurs est tellement claire que personne ne l'applique…
- Vous étiez persuadé d'avoir remporté le contrat ; vous aviez vanté haut et fort toutes les caractéristiques de votre offre, tous les « plus » produit… Et pourtant, c'est le concurrent qui a emporté le marché !
- Le week-end dernier, vous avez eu une discussion animée avec vos amis sur un sujet d'actualité. Mais à la fin de la soirée, chacun est rentré chez soi en restant sur sa position initiale, et vous vous êtes senti très frustré.

Vous l'avez compris, le point commun entre ces différentes situations de communication, c'est l'absence de prise en compte de l'interlocuteur. Et cet « oubli » mène droit à l'échec. Nous avons parfois tendance

à oublier l'évidence : communiquer, c'est avant tout parler à *quelqu'un* !

Pour convaincre et persuader, tout dépend de la *personne* à qui l'on s'adresse ! C'est pour cela qu'il n'y a pas d'argumentaire standard, de présentation passe-partout… À son interlocuteur, on ne peut offrir que du sur-mesure.

Nombre de vendeurs sont encore aujourd'hui de mauvais acteurs, qui déroulent leur argumentaire comme une récitation apprise par cœur. Dans la somme de phrases qu'ils débitent, nulle place n'est faite au client ou à ses besoins.

L'objectif de ce chapitre est de vous donner les clés pour mieux préparer votre rencontre.

Et vous ?

Quelle est la dernière situation de communication (entretien, réunion…) où vous ne vous êtes pas senti concerné ?

Où vous avez eu l'impression que votre interlocuteur s'adressait à une autre personne ?

Qu'est-ce que cette personne aurait dû dire ou faire pour vous impliquer davantage ?

De votre côté, quels sont vos « trucs » pour donner envie à vos interlocuteurs de vous suivre sur votre terrain ?

Plutôt que de vous précipiter à lister tous les arguments… commencez par le commencement : posez-vous les bonnes questions pour connaître votre interlocuteur !

Connaissez-vous votre interlocuteur ?

« Quoi que ce soit que l'on veuille persuader, il faut avoir égard à la personne à qui on en veut, dont il faut connaître l'esprit et le cœur, quels principes il accorde, quelles choses il aime. »

Blaise Pascal

Convaincre, c'est parler à quelqu'un. Évident ? Et pourtant, c'est justement sur cet aspect que nous nous faisons le plus souvent surprendre. Comme nous en informait Blaise Pascal dès 1650 dans son traité *L'Art de persuader*, le préalable à tout entretien est de mener une réflexion approfondie sur votre interlocuteur.



Voici quelques questions visant à mieux connaître votre interlocuteur avant de le rencontrer

- Quel est l'historique de vos relations avec cette personne ? Vos relations sont-elles cordiales ? Sur quels aspects vous faites-vous mutuellement confiance ? Quelles sont les zones de tensions et de non-dit ? Comment s'est passée votre dernière entrevue (ou votre dernier entretien téléphonique) ? Quels sont les points communs entre vous et elle ? Qu'est-ce qui vous rapproche ? Sur quels aspects divergez-vous ?
- Quelle est sa fonction dans l'entreprise, son ancienneté, son expérience ?
- Quel est son pouvoir ? Pouvoir de décision ou pouvoir d'influence ?
- Quel est son mode de raisonnement, ses *a priori* ?
- Quels sont ses hobbies, ses points d'intérêt ?
- Quelles sont ses valeurs ? Ses motivations, ses besoins ?
- Quel est son niveau de connaissance du sujet ?
- Quels sont les enjeux pour cette personne ? En quoi est-elle concernée ? Que va-t-elle gagner à vous suivre ? Quels sont les avantages ? Quels sont les inconvénients ? Quelles pourraient être ses objections ?

- Cette personne est-elle plutôt favorable à votre thèse ou bien sans opinion ? Est-elle susceptible d'être intéressée ou bien réticente, opposée ?
- Comment va-t-elle réagir à votre proposition et à vos positions ? Intellectuellement, émotionnellement… ?

En résumé, comment qualifieriez-vous votre interlocuteur ? Et quel avantage a-t-il à vous suivre ?

Notre liste est un peu longue, et il est évident que vous n'aurez pas toutes les réponses ! Mais vous compléterez les blancs au fur et à mesure de vos rencontres.

Vous le voyez, répondre à ces questions sur la personne que vous allez rencontrer demande un véritable travail préparatoire… sans pour autant vous transformer en Sherlock Holmes !

À vous de jouer : changez de point de vue… !

Après avoir répondu (ou réfléchi) aux questions suggérées, glissez-vous quelques minutes dans la peau de votre interlocuteur. Comment voit-il les choses ? Comment les ressent-il ? Imaginez ses réactions face à votre argumentation, ses objections, ses questions…



Cernez votre interlocuteur

L'art de la persuasion passe par la capacité d'adapter votre message à votre interlocuteur. À quel type d'argument est-il le plus sensible ? À quoi s'intéresse-t-il spontanément en premier : Aux personnes ? Aux activités ? À l'information ?

Ceux qui ont comme préférence **les personnes** vont être sensibles à la relation et vont favoriser le contact. Pour les convaincre, montrez-vous chaleureux et empathique ; soignez l'atmosphère de la rencontre, reconnaissez leurs qualités, utilisez des expressions qui traduisent les sentiments.

Pour ceux dont la préférence est **l'information**, ce qui prime, c'est le fait de savoir, de comprendre, de pouvoir expliquer les choses. Pour les convaincre, insistez sur les démonstrations, les explications, les preuves tangibles et les chiffres précis (avec leurs sources). Présentez un argumentaire sans faille et mettez en valeur la rigueur de votre raisonnement ; utilisez des liens logiques, les fameux « mais, où, et, donc, or, ni, car »….

Pour ceux enfin dont la préférence se porte sur **les activités**, leur principale motivation est de faire. Pour les convaincre, soyez ponctuel, bref, parlez objectifs, challenges, plan d'action, résultats, efficacité, prochaine étape… et montrez-vous déterminé à agir.

Vous ne connaissez pas votre interlocuteur ? Alors commencez par l'écouter, et il vous livrera sa porte d'entrée : ce qui est important pour lui !

Quel est votre objectif ?

Convaincre et persuader suppose d'avoir un objectif… Nous le percevons plus ou moins bien, et il est toujours intéressant de le formuler par écrit avant l'entretien : de quoi voulez-vous convaincre votre interlocuteur ? À quoi voulez vous aboutir ? S'agit-il d'entreprendre une action, signer un contrat, changer d'avis sur un sujet, prendre telle décision, vous accorder telle mesure, voter pour, être d'accord avec vous et adhérer à vos idées… ?

- **Pour un commercial**, l'objectif sera souvent d'amener le client à acheter son produit ; la traduction concrète pourra être la signature du bon de commande ou, même, l'obtention du chèque en poche !
- **Pour un avocat**, l'objectif sera de gagner le procès en cours, d'obtenir gain de cause, ou l'acquittement de son client.
- **Pour un manager**, il s'agira de convaincre tel collaborateur d'accepter telle mission et de la mener à bien en temps et en heure, en plus de sa charge de travail actuelle…

Bien souvent, pour réaliser l'objectif final, il faudra passer par des objectifs intermédiaires, qui sont autant de marches d'escalier. Par exemple, dans une vente complexe, il conviendra en premier lieu de mieux se connaître et d'établir un climat d'écoute. Une fois ce climat installé, vous pourrez commencer à mieux cerner les vrais besoins et identifier les décideurs.

Ainsi, Luc souhaite une augmentation de salaire ; il a fait ses preuves, les résultats sont là… Il prépare son argumentaire autour de cet axe. Son manager reconnaît que les objectifs ont été atteints, mais il reproche à Luc son manque d'ouverture et sa faible capacité de dialogue.

Les arguments de Luc tombent dans une impasse ; en cherchant coûte que coûte à les dérouler, il parvient surtout à renforcer l'opinion du manager ! Sa frustration et sa colère vont crescendo. À la fin de l'entretien, chacun est resté campé sur ses positions…

S'il était arrivé à son entretien avec plusieurs objectifs au lieu d'un seul, Luc aurait pu changer de cap dans sa négociation.

À trop se focaliser sur un objectif et à dérouler son unique argumentaire, nous risquons de nous piéger nous-mêmes. Mieux vaut penser stratégie qu'argumentaire, et mieux vaut avoir plusieurs objectifs qu'un seul. Avant d'entamer une négociation, afin de ne jamais repartir les mains vides, nous vous recommandons de préparer trois objectifs, que vous hiérarchiserez assez facilement :

1. Le premier objectif, c'est ce que vous voulez vraiment…
2. … Mais si vous ne pouvez pas l'atteindre (du moins, dans l'immédiat), quel est votre deuxième objectif : le *second best* ?
3. Enfin, quel est votre objectif de repli… si jamais, pour telle ou telle raison, vous ne pouviez atteindre ni le premier, ni le second, vers quoi pourriez-vous vous replier ? Ce serait « la médaille en chocolat », mais une médaille quand même…

Muni de vos trois objectifs, vous pourrez mieux vous adapter à votre interlocuteur. Vous éviterez de dérouler l'intégralité de votre argumentaire, et vous aurez toujours une proposition à opposer à ses refus.

Et vous ?

Actuellement, qui cherchez-vous à convaincre et persuader ? Que connaissez-vous de votre interlocuteur ? Que gagneriez-vous à connaître en plus ?

De quoi voulez-vous le convaincre ? Quels sont vos objectifs, le principal, le *second best* et l'objectif de repli ?

Parlons de vous, maintenant… Êtes-vous crédible ?

« Je ne demande pas de prières ;
avec votre confiance seulement, je serai heureux. »

Arthur Rimbaud

Maintenant que vous connaissez mieux votre interlocuteur et que vous avez défini vos objectifs, se pose la question de l'image que vous projettez. Savez-vous, en effet, comment votre interlocuteur vous perçoit ? Êtes-vous crédible à ses yeux ? Êtes-vous la bonne personne, *the right man at the right place,* pour le convaincre et persuader ?

Chacun de nous a bien sûr une vision particulière de sa propre crédibilité. La plupart des gens pensent d'ailleurs qu'ils sont naturellement crédibles et qu'on va les croire « sur parole ». Mais ce n'est que très rarement le cas, et ce hiatus explique bon nombre d'échecs ! La crédibilité n'est malheureusement pas un attribut que l'on nous remet avec les clés d'un poste ou d'une fonction ; le plus souvent, il faut la conquérir.

Pas de crédibilité, pas d'influence ! La condition *sine qua non* pour espérer convaincre, c'est d'être crédible aux yeux de son interlocuteur. **Plus une personne est reconnue comme crédible, plus le message qu'elle livre aura de l'effet sur ses interlocuteurs**.

Il n'est pas possible de défendre un point de vue sans que vos interlocuteurs se demandent, consciemment ou non : « Peut-on se fier à cette personne ? Quel degré de confiance puis-je lui accorder ? » Et c'est logique qu'ils se posent des questions : ils prennent un risque en vous suivant, ils recherchent donc des garanties. Une fois que ce *scan* est passé (il a duré un dixième de seconde), l'opinion est faite.

La crédibilité est fonction du regard d'autrui. C'est une valeur subjective accordée par les autres à partir de leurs critères et en fonction de leur perception. Dans un contexte professionnel la crédibilité repose principalement sur l'expertise et le relationnel :

- **L'expertise** est fonction de l'expérience, de la connaissance du métier, des compétences techniques et des résultats passés, de la pertinence des jugements.
- **Sur le plan relationnel**, les personnes bénéficiant d'une bonne crédibilité ont prouvé qu'on pouvait leur faire confiance pour écouter et prendre en compte l'intérêt des autres. Ce sont des personnes appréciées pour leur intégrité, leur respect des valeurs et leur humeur égale…

Dans l'entreprise, si la compétence est essentielle, elle n'est pas tout ! Au fur et à mesure que l'on monte les échelons, son importance s'amenuise et c'est le critère relationnel – la capacité à faire passer les messages, le leadership – qui vient prendre le relais.

Jules a mandaté Jeanne, une jeune architecte, pour dessiner les plans de sa maison ; il a déjà vu plusieurs de ses réalisations et il apprécie son style. Pourtant, sur son propre dossier, il trouve qu'elle travaille lentement, il n'est pas sûr d'adhérer aux options qu'elle lui propose… Enfin, les plans sont prêts. Pour se rassurer, Jules montre les plans à l'un de ses amis, un architecte déjà reconnu, qui est très impressionné par la qualité du travail de Jeanne. Alors, Jules commence à faire confiance à cette jeune femme qui, certes, ne travaille pas comme lui le voudrait – mais si les résultats sont là… et reconnus par un pair !

Et vous ?

Votre crédibilité repose-t-elle plus sur votre expertise ou sur vos talents relationnels ? Comment articulez-vous l'alchimie des deux facteurs ?

Comment vous situez-vous ? Testez votre crédibilité !

Avant d'essayer de convaincre qui que ce soit, nous vous proposons de tester votre crédibilité. Faites le point sur la manière dont vous êtes perçu par vos interlocuteurs… et posez-vous les questions suivantes le plus objectivement possible :

– Quelle personne est particulièrement crédible pour moi ? Dans quels domaines ? Pour quelles raisons ?

– Comment les autres me perçoivent-ils ? Quelles sont les qualités qu'ils m'attribuent généralement ?

– Dans quels domaines est-il important pour moi de convaincre ?

– Quels sont mes domaines d'expertise reconnus ? À quoi est due cette reconnaissance : une expérience, des résultats, des succès, ou bien un talent particulier pour communiquer, ou encore une autorité naturelle sur le sujet ?

– Quels sont les domaines dans lesquels j'aimerais être reconnu ? Est-ce que je travaille en ce sens ?

– Auprès de quelles personnes suis-je particulièrement crédible ? Pourquoi ?

– Et lorsque je ne suis pas crédible alors que j'aimerais l'être, soit dans un domaine précis, soit auprès d'une telle personne : à quels facteurs ce défaut de crédibilité peut-il être attribué ?

Faites ce test en deux temps : dans le premier, apportez vos propres réponses. Puis, testez-les auprès de personnes qui vous connaissent bien sur différents plans (amis personnels, collègues, conjoint) et confrontez votre point de vue au leur. Ainsi, vous aurez une chance d'obtenir une image assez juste de vous-même. Tout seul, en effet, même si on se connaît bien, on ne se voit que partiellement. Il reste toujours des angles morts !

Être lucide sur sa propre crédibilité, puis la développer sont des facteurs déterminants pour convaincre et persuader.

Boostez votre crédibilité

Ma crédibilité a beau reposer sur la perception et les critères de mes interlocuteurs, il demeure quand même que j'en suis le principal responsable. Équation difficile ! Mais partiellement soluble.



Sept pistes pour muscler votre crédibilité

1. **Découvrez votre interlocuteur** et interrogez-vous sur ses critères : qu'est-ce qui vous rendra crédible à ses yeux ? Par exemple, a-t-il besoin de prendre connaissance de vos résultats passés ou d'obtenir de votre part des résultats immédiats ? Arrangez-vous pour correspondre à ses critères. Faire ce qu'on dit et communiquer sur ce que l'on a fait aide à renforcer la crédibilité. Pensez à valider vos intuitions auprès de la personne : « Je vois que la ponctualité est importante pour vous… » Soyez sans crainte, elle confirmera ou corrigera.
2. **Avancez des faits** : appuyez-vous sur des sources externes et fiables pour défendre votre point de vue : rapport d'expert, publications, statistiques sérieuses… Leur crédibilité se substitue à la vôtre et vous sert de caution. Ces données « fermes » vous permettent de sortir de l'impression et de mesurer ce que vous avancez. Mais ne tombez pas non plus dans l'excès inverse : votre parole, même subjective et assumée comme telle, a de la valeur et du poids, donc ne vous cachez pas derrière les experts !
3. **Act local** : lancez un projet pilote pour démontrer sur une petite échelle la faisabilité de vos idées. En y allant pas à pas, vous serez rassuré car cette première épreuve sera taillée à une mesure raisonnable… avant de vous lancer dans une aventure plus importante. En attendant, vous aurez avancé dans la crédibilité de vos interlocuteurs. Et si échec il y a, vous tomberez de moins haut.
4. **Accrochez-vous à des locomotives** : tentez d'obtenir l'appui de référents, de personnes ressources, de managers reconnus ; ils seront de précieux relais. Une fois que ces locomotives seront acquises à votre cause, vos interlocuteurs vous suivront plus facilement. Lorsque nous travaillons avec une personne crédible, elle nous hisse à son niveau de crédibilité. On est toujours responsable de ceux avec lesquels on s'associe !

5. **Allez sur le terrain** : lorsque vous êtes impliqué dans un projet, déplacez-vous à la rencontre des autres acteurs du projet. Écoutez-les, intégrez-les au mieux et valorisez leurs suggestions. Vous étonnerez vos partenaires ou clients par la pertinence de vos suggestions et observations. Ils verront que vous vous êtes intéressé à leur sujet : vous allez dans leur sens, ils auront envie d'abonder dans le vôtre.
6. **Marketez-vous** : soyez visible, faites parler de vous et, surtout, de vos succès ! Plus les gens parlent de vous (en positif) et plus vous serez crédible. Développez vos aspérités positives, soignez les « nœuds de réseaux », la responsable des relations presse de votre entreprise, etc. En une seule conversation, on touche potentiellement tout le réseau d'une personne. Cela peut compter si cette dernière connaît beaucoup de monde et est dans de bonnes dispositions à votre égard.
7. **Formez-vous** aux techniques de communication, d'écoute et de leadership

Et vous ?

Parmi ces sept propositions, quel est l'axe que vous allez développer en priorité ? Quel est votre prochain pas pour développer votre crédibilité auprès des interlocuteurs que vous voulez convaincre ?

Les points clés du chapitre

Qui : avant de chercher à convaincre et persuader, prenez le temps de bien connaître votre interlocuteur. À *qui* vous adressez-vous ?

Faites votre liste : quelles sont toutes les questions que vous pouvez vous poser pour mieux cerner votre interlocuteur ?

Écrivez : de quoi cherchez-vous à convaincre et persuader votre interlocuteur ? Que voulez vous obtenir ? Quel est votre objectif ? Prenez le temps de l'écrire.

Adaptez : pensez stratégie et cherchez à adapter votre objectif à votre interlocuteur ! Si besoin, quel est votre deuxième objectif, votre *second best* ? Quelle est votre position de repli, au cas où ?

Vous et votre image : pas de crédibilité, pas de persuasion ! Avant de convaincre et persuader qui que ce soit, procédez à une évaluation objective de votre crédibilité vis-à-vis des autres. Si besoin, donnez-vous les moyens pour l'améliorer.

Chapitre 2

Les trois premières minutes : réussissez votre entrée en scène

« Vous n'aurez jamais une deuxième chance de faire une bonne première impression. »

David Swanson

Lorsque vous rencontrez quelqu'un pour la première fois, imaginez que vous êtes un acteur qui entre sur scène… Le public, bien sûr, c'est votre interlocuteur. Mais comment réussir ce premier contact ? Les premières minutes sont cruciales : elles donneront la tonalité de l'entretien. Car, comme vous, la personne que vous rencontrez va pendant ces premières minutes chercher à savoir à qui elle a affaire…

Malheureusement, dans le feu de l'action, nous sommes insuffisamment conscients de tous ces signaux infimes, et pourtant très éloquents, que notre corps envoie. Ces signaux pèsent d'ailleurs de tout leur poids lorsque nous voyageons dans un pays dont nous ne parlons pas la langue. Nous ne pouvons nous appuyer alors que sur notre sourire, nos gestes, notre posture… On mesure bien leur importance !

Votre look, votre regard, vos premiers mots, vos premiers pas et chacun de vos gestes disent d'entrée de jeu « qui vous êtes » et vous situent aux yeux de votre interlocuteur… Les vingt premières secondes lors d'un premier contact sont donc fondamentales. Elles donneront la tonalité de l'entretien : ce sont elles qui donneront à votre interlocuteur envie de continuer ou non ; ce sont elles qui entraîneront une interprétation plutôt positive de ce que vous allez dire, ou plutôt négative. Bref, elles favoriseront l'ouverture ou la résistance.

L'objectif de ce chapitre : faire balancer la rencontre du bon côté !

Et vous ?

Avant d'entrer dans le vif du chapitre, rappelez-vous la dernière fois où une personne vous a fait bonne impression… Quels « signaux » envoyait-elle ?

Maintenant, évoquez une rencontre qui vous a laissé une trace désagréable… Qu'est-ce qui a rendu cette impression pénible ? Votre impression s'est-elle modifiée par la suite ?

L'effet de halo : une bonne première impression favorise la suite de l'entretien

Dans le domaine du recrutement, lorsqu'on reçoit deux curriculum vitae démontrant des compétences équivalentes, qu'est-ce qui les départage ? La photo joue un rôle plus important que les responsables de ressources humaines veulent bien l'avouer.

De même, prenez deux produits équivalents présentés chacun par un commercial. Lequel choisissez-vous ? Il y a de fortes chances que votre choix se porte sur le produit présenté par le commercial qui vous a fait la meilleure impression.

Le halo est l'ambiance dont chaque personne se nimbe ; et pour nos interlocuteurs, ce halo agit comme un filtre grossissant, qui renforce les qualités ou les défauts. Dans le cas d'un collaborateur que l'on vient de recruter soi-même, par exemple, on a tendance à lui apporter un certain crédit, voire de la sympathie ; et on a envie de lui confier des responsabilités. Ce nouveau collaborateur est doté d'un halo positif.

L'effet de halo est très réducteur ; il est bien évident qu'une personnalité ne se résume pas à ces quelques caractéristiques que nous percevons en tout premier ! Pourtant, nous le subissons tous. C'est en effet un biais cognitif, un filtre mental, qui affecte notre perception. Ainsi, lorsque nous trouvons une personne belle ou sympathique, nous aurons tendance à la créditer sans fondement d'autres qualités qu'elle n'a pas forcément : intelligente, compétente…. L'inverse est vrai aussi. Nos perceptions ne se préoccupent ni de justice, ni d'objectivité !

Alors, sachant cela, comment faire pencher la balance du bon côté ? Pour créer un halo positif (la petite auréole au-dessus de votre tête,

vous la sentez ?), nous vous proposons six leviers d'actions, que nous développerons au cours de ce chapitre :

- Votre look ;
- Votre sourire ;
- Votre regard ;
- Votre posture et vos gestes ;
- Votre voix et vos premiers mots ;
- Votre état émotionnel.

Chaque élément est un détail et semble aller de soi. Or, pris par l'émotion de la découverte d'un autre, nous oublions d'être attentifs à tous les signaux que nous émettons.

Il existe quelques conditions pour mettre à l'aise votre interlocuteur, et c'est facile, car elles dépendent de vous !



Nimbez-vous d'un beau halo : la règle des 4 x 20

Soyez particulièrement attentif…

Mon interlocuteur porte son attention sur…	Je dois poser mon attention sur…	Ce qui doit émaner de moi…
D'abord, mon interlocuteur **me voit** tout entier ;	**Les 20 premiers pas** ;	**Attitude ouverte** Posture, gestes ouverts ;
Puis il **voit mon visage** ;	**Les 20 cm du visage** ;	**Visage chaleureux** Contact visuel direct, sourire amical ;
Il me parle puis **m'écoute** ;	**Les 20 premiers mots** ;	**Langage simple** Voix chaleureuse et posée (sourire) ;
Il se forge une première impression.	**Les 20 premières secondes.**	**Manifestation d'une volonté de communiquer sur le plan verbal et non verbal.**

Le look : l'habit fait-il le moine ?

Mais qu'est-ce qui lui a pris ? Anne-Claire avait pourtant passé plusieurs entretiens dans les bureaux de l'entreprise de distribution informatique où elle venait d'être embauchée. Elle avait senti l'ambiance masculine et décontractée… Alors qu'est-ce qui a bien pu la pousser, pour son premier jour, à s'endimancher comme si elle travaillait pour une revue de mode ? Dans sa petite robe droite et ses talons, elle s'est avancée sous les regards goguenards de ses nouveaux collègues, tous en jean. « Tu vas à un mariage ? », lui a lancé l'un d'eux. Anne-Claire a passé la journée à ruminer qu'on ne l'y reprendrait plus.

Le lendemain et les jours suivants, elle arriva en pantalon ; elle se sentit beaucoup plus à son aise.

La tenue vestimentaire est ce que l'on remarque en premier ; quand la personne paraît, son corps entre tout d'un bloc dans notre champ de vision, tâche sombre ou claire du costume… Puis, seulement ensuite, nous nous attachons au visage, au regard, au sourire… Car le premier sens à être stimulé dans une rencontre, c'est la vue. Nous sommes vus avant d'être entendus.

La personne que vous rencontrez s'attachera en premier lieu à votre apparence et à votre attitude générale, avant d'écouter ce que vous lui dites.

Et vous ?

Que ressentez-vous lorsque vous recevez un candidat pour un poste, ou un prestataire, et qu'il porte un costume froissé, ou des chaussures sales ?

Dans la tenue vestimentaire, certains « détails qui fâchent » risquent d'altérer votre évaluation : « Il est bien mais pas très classe… Et s'il s'habillait ainsi pour aller voir un client ? » Et pour peu que vous ayez le choix avec un autre candidat, vous retiendrez l'autre. Le look est déterminant dans la façon dont on perçoit autrui ; il affecte notamment le comportement que l'on peut avoir avec lui.

C'est pourquoi certaines entreprises ont un *dress code* implicite ou explicite, classique ou tendance – question d'image de marque !

Certains cabinets de conseil exigent même de leurs recrues masculines qu'ils se coupent la barbe…

Les vêtements sont très bavards… Voilà ce qu'ils nous disent :

- Je te respecte… ou pas ;
- Je veux te séduire… un peu, beaucoup, beaucoup trop !
- Je suis comme toi, ou différent de toi ;
- Je suis plus riche que toi, plus pauvre que toi ;
- Je maîtrise certains codes, ou pas (cirer ses chaussures, rentrer sa chemise dans le pantalon…) ; j'appartiens à tel milieu, tel secteur d'activité…

Vous le voyez, nos choix vestimentaires en disent plus long qu'un discours ! Vous ne vous habillerez pas de la même façon selon que vous êtes publiciste, commercial, banquier ou technicien dans une SSII… et selon la personne avec laquelle vous avez rendez-vous. Sans parler du contexte et de l'objectif de l'entretien. L'idée est de trouver le point de rencontre, dans votre garde-robe, entre votre style et celui que vous prêtez à votre interlocuteur. Car il s'agit d'arriver à cet entretien avec des habits qui vous vont et qui, en même temps, correspondent à la situation.

Et vous ?

En général, comment définiriez-vous **votre style vestimentaire** ?

– Plutôt de type formel : des coupes classiques et des couleurs « sérieuses », gris anthracite, bleu marine, noir…

– Plutôt décontracté, vous portez des matières légères et confortables (type coton), des couleurs neutres (beige, blanc, gris).

– Vous mettez un point d'honneur à suivre la mode, voire à la précéder !

Nous vous proposons de chercher la manière la plus adéquate de vous vêtir en fonction de la situation. L'image n'est pas une fin en soi, mais un outil à utiliser : comment votre apparence peut-elle servir vos objectifs ?



Adaptez votre tenue à la situation

1. La veille d'un entretien important, plantez-vous devant votre miroir et prenez deux minutes pour vous demander si vous êtes dans le ton de la rencontre.
2. Observez les autres : ceux dont le look vous semble agréable, ceux que vous trouvez mal habillés. Qu'est-ce qui vous plaît chez les premiers ? Qu'est-ce qui vous déplaît chez les autres ? Tirez-en vos conclusions. Quels éléments devriez-vous rectifier dans votre apparence vestimentaire ?
3. Demandez les adresses à vos amis dont vous aimez le look ; vous y trouverez peut-être votre bonheur. Mais attention, ce qui va à l'un ne va pas forcément à l'autre.
4. Soyez fidèles à quelques marques dont vous savez qu'elles vous vont bien… et innovez de temps en temps.
5. Pour votre anniversaire, offrez-vous les services d'une agence de relooking.

Le sourire, votre arme imparable

« Celui qui ne sait pas sourire
ne doit pas ouvrir un commerce. »
Proverbe

Pourquoi sourire ? Eh bien, premièrement, parce que les gens qui sourient sont beaucoup plus beaux que les autres ! Un sourire réchauffe un visage, l'ouvre, l'illumine… et permet de faire oublier les défauts (un nez un peu fort, un petit bouton…).

Les personnes souriantes sont jugées plus amicales, sociables et compétentes que les autres. Lors d'un test, on a demandé à des personnes d'évaluer, à partir de photos, des individus qu'elles ne connaissaient pas. Sur certaines photos, les sujets souriaient ; sur d'autres ils ne souriaient pas. La question posée pour chaque photo,

était : « Cet individu vous semble-t-il compétent ? » Dans la plupart des cas, une évaluation positive était liée à la présence d'un sourire ; plus le sourire était large, plus l'évaluation était élogieuse. Juste, injuste : ce sont les faits. Alors, souriez ! D'autant que faire la tête enlaidit. Une figure souriante et ouverte passe mieux qu'une mine inquiète et renfermée. C'est évident ? Oui ! Alors, pourquoi l'oublions-nous si souvent ? Au moment de votre entretien, un sourire échangé créera d'emblée un climat sympathique. **Le sourire, marque de convivialité et de partage, abaisse les barrières et ouvre la communication**.

Que dit un sourire ? « Je suis content de vous voir… Vous me plaisez… Je vous accueille bien volontiers… » Ces messages implicites créent une complicité. De plus, par le simple réflexe de réciprocité, ils obligent votre interlocuteur à vous répondre. Lorsque vous souriez à un inconnu dans la rue, une personne sur deux vous rend votre sourire. Faites-en l'expérience.

Bien sûr, il y a sourire et sourire – et faites confiance à votre interlocuteur pour capter si le vôtre est sincère ou complètement forcé. Qui peut se sentir réchauffé par un sourire adressé du bout des lèvres ? Le décalage entre les émotions éprouvées et celles qu'on tente de manifester est trop criant. « Il n'a pas envie de me voir, et en plus il me prend pour un idiot ! », risque de penser votre interlocuteur. Ça ne va pas. Votre sourire doit être sincèrement large, franc, généreux ; et refléter votre joie de rencontrer cette personne.

Avouons-le, il arrive parfois que vous n'ayez pas envie d'être là… Comment sourire sans offrir un sourire contraint ? Programmez-vous mentalement pour éprouver le plaisir de cette rencontre. Remémorez-vous les qualités réelles ou supposées de la personne ; pensez aux bénéfices escomptés de l'entretien… Et si cette mise dans l'ambiance ne suffit pas à vous faire sourire, alors appelez à la rescousse un souvenir agréable, une situation humoristique, la pensée d'une personne aimée ou une perspective agréable. Votre sourire, pour le coup, ne sera pas réellement adressé à votre interlocuteur… Mais ce sourire illuminé d'une vraie joie sera perçu par votre interlocuteur comme lui étant destiné. C'est ce qui compte.

Avez-vous remarqué comme vous prenez confiance en vous ? Comme vous vous détendez ? Souriez et tout ira mieux !



L'impact du *body language*

Albert Mehrabian, de l'université de Californie (UCLA), a mis en évidence l'impact du langage non verbal.

Selon ses travaux, nous sommes évalués de trois façons :

- Visuel Langage du corps 55 %
- Vocal Ton de la voix 38 %
- Verbal Mots prononcés 7 %

Le langage non verbal (corps et voix) constitue 93 % de l'impact du message, le composant verbal seulement 7 %. Comme le dit l'adage, « ce qui compte n'est pas tant ce que vous dites, mais la manière dont vous le dites ».

Ainsi, votre interlocuteur donne du crédit à ce qu'il voit (votre visage, vos gestes, votre langage corporel), puis à votre intonation, et enfin à vos paroles. Lorsque les trois V (visuel, vocal, verbal) sont en accord, on parle de congruence ou d'harmonie.

Lorsqu'il y a un décalage entre le langage non verbal et le langage verbal, on dit qu'il y a incongruence. Et dans ce cas, c'est toujours l'expression non verbale qui est perçue comme vraie par l'interlocuteur.

Le temps d'un regard

« Je te dirai les mots bleus, les mots qu'on dit avec les yeux. »

Christophe

Que pensez-vous de quelqu'un qui vous parle sans vous regarder…, parce qu'apparemment, il trouve plus intéressant de porter son attention sur ses pieds, le plafond ou quelqu'un d'autre (mais pas vous) ? Que ressentez-vous lorsque vous écoutez un interlocuteur qui a le nez dans ses notes pendant toute la durée de l'entretien ?

À l'inverse, comment vous sentez-vous lorsque l'on vous dévisage avec insistance, sans vous laisser une minute pour reprendre librement votre souffle ?

Dans tous les cas, vous avez certainement envie d'abréger cet entretien !

Le regard dispose d'une très large panoplie d'expressions et d'interprétations : « Je l'ai lu dans ses yeux… il a le regard méchant… les yeux revolver… regarder du coin de l'œil… un regard de chien battu… lever les yeux au ciel… fusiller du regard… avoir les yeux qui pétillent… faire les yeux doux… » Le regard est un geste qui touche à distance. Regarder son interlocuteur dans les yeux renforce l'intimité, c'est un contact qui touche directement et laisse rarement indifférent. Car les yeux mentent rarement. Les yeux sont « la fenêtre de l'âme ».

De nombreuses études ont montré qu'en situation d'entretien, on évalue plus favorablement les personnes qui nous regardent et notamment celles qui font durer chaque contact visuel au-delà d'une fraction de seconde. Ce temps étendu permet un véritable échange. Les personnes qui « savent regarder » sont considérées comme ayant une meilleure estime d'elles-mêmes, et aussi une meilleure maîtrise. *« Être éloquent, ce n'est pas parler en général, mais dire quelque chose à quelqu'un »*, rappelle Jean Guitton.



Un aperçu des avantages à mieux regarder ses interlocuteurs…

- Regarder en face une personne lorsque vous lui parlez signifie que le message lui est adressé.
- Regarder l'autre, c'est aussi lui montrer que vous êtes attentif à ce qu'il vous dit.
- Lorsque vous vous adressez à quelqu'un, le regarder donne plus de poids à vos propos.
- En regardant votre interlocuteur, vous faites plus attention à ses réactions non verbales, et vous observez l'impact de ce que vous êtes en train de lui dire. Vous pouvez lire dans son expression s'il est intéressé, ou non… et modifier votre discours en conséquence – en le relançant par une question, par exemple : « Quelque chose n'est pas clair ? Vous avez l'air étonné… »

Bien regarder, c'est à la fois très simple et très compliqué. Il ne s'agit pas de scruter ni de dévisager, mais de porter toute votre attention dans le regard ; et de la tourner vers votre interlocuteur afin qu'il se sente la personne la plus importante au monde. L'intérêt et l'enthousiasme que vous faites passer dans vos yeux sont communicatifs.

Mais regarder votre interlocuteur est une première étape. En même temps observez son environnement, le bureau, la décoration, les équipements… Cherchez à développer votre vision périphérique : plutôt que d'être en mode « zoom », qui se concentre sur un point, branchez-vous sur le mode « grand angle ». Vous verrez alors votre interlocuteur dans son environnement.

De cette manière, vous partez à la recherche de signes et de points de contact. L'observation du décor vous fournit des indications précieuses et peut modifier votre style d'approche. Par exemple, si vous repérez une photo du désert ou un magazine de rugby, vous pouvez questionner votre interlocuteur ou échanger sur vos passions communes.

Cette façon de procéder a plusieurs avantages. D'abord, vous nouez un premier contact sur une base qui intéresse votre interlocuteur ; les gens sont contents de parler d'un sujet cher à leur cœur et vous savent gré de les avoir écoutés. L'effet de halo positif joue à plein ! Ensuite, avoir partagé des informations sur ses centres d'intérêt vous permettra, au besoin, de créer des occasions : « Au fait, j'ai des places pour la Coupe du monde de rugby, vous voulez qu'on y aille ensemble ? »

Ficelles de vendeur de voitures ? Peut-être. Et pas uniquement. Vous vous *intéressez* à l'autre, et cela lui fait plaisir : la gentillesse n'est pas toujours notre premier mouvement. Et même si elle n'est pas à 100 % dans notre nature, comme toutes les belles fleurs elle peut se cultiver. Rappelez-vous la première « recette » du milliardaire Dale Carnegie dans son livre *Comment se faire des amis* : intéressez-vous aux gens.

À vous de jouer !

En situation d'entretien, portez votre regard sur votre interlocuteur, comme si vous cherchiez à connaître la couleur de ses yeux, et observez ses réactions non verbales.

Entraînez-vous également à repérer rapidement son environnement : meubles, tableaux, décoration…

Autant d'informations qui vous seront utiles pour mieux comprendre l'autre et lui poser des questions plus pertinentes et personnalisées.

Soignez votre gestuelle

Vous venez d'arriver dans la salle de conférence. Vous avez quelques minutes d'avance et tout le temps de regarder autour de vous… Sur l'estrade, déjà présent, le conférencier ; debout, les bras croisés, il cherche une contenance. Il avance d'un pas, recule d'un autre, légèrement courbé… Bien sûr, il a le nez plongé dans ses notes, évitant soigneusement votre regard. Avez-vous envie de rester pour écouter cette personne ?

Et vous ?

Quand vous êtes sur le point de prendre la parole en public, quelle posture adoptez-vous ?

Mieux qu'un long discours, notre posture traduit notre état d'esprit. Elle est aussi un moyen pour mieux nous faire comprendre. Le geste vient toujours avant la parole, et nos gestes renforcent nos messages. C'est pourquoi il est important de ponctuer notre discours par une bonne gestuelle ; et souvent, si on est en phase avec ce que l'on dit, les gestes viennent naturellement. **La posture, les gestes, la poignée de main vous permettent d'incarner le message que vous voulez faire passer : ils en sont un véhicule**.



Privilégiez l'ouverture

Au début d'un entretien ou d'une prise de parole en public, il peut être utile de vous programmer à entrer dans certaines postures :

- Adoptez une posture droite, les pieds légèrement écartés et bien ancrés dans le sol. Répartissez le poids de votre corps sur vos deux pieds, gardez les épaules ouvertes et la tête droite : cette posture vous donnera une impression de stabilité et d'enracinement, impression qui se propagera à votre auditoire.

- Portez vos gestes vers le haut : ils seront associés à l'idée de force, d'énergie, de victoire.
- Plus vos gestes seront ouverts et plus ils communiqueront une sensation d'accueil et d'échange.
- Si vous faites des gestes précis, ils souligneront votre message et donneront à votre auditoire une impression de netteté et de rigueur.
- Si vous faites des gestes amples, qui remplissent l'espace, ils donneront à vos paroles une envergure plus forte.
- Des gestes variés rendront plus vivant votre message.
- Enfin, des gestes ronds témoigneront d'une certaine douceur et de convivialité.
- En revanche, évitez les gestes vers le bas, les gestes fermés (par exemple, les bras croisés), les gestes saccadés (la nervosité, la non-maîtrise de soi), les gestes répétitifs (tics) ; évitez aussi les gestes étriqués (bras trop près du corps, qui rétrécissent). Et surtout, bannissez de votre répertoire les gestes parasites : se gratter le menton ou le nez, se lisser les cheveux, toussoter, tripoter des objets… C'est souvent le plus difficile !



La fameuse poignée de main, rituel incontournable

Un geste aussi traditionnel et, en apparence, aussi anodin que la poignée de main peut s'avérer un test redoutable.

Vous souvenez-vous de l'effet d'une poignée de main molle, ou donnée du bout des doigts, ou bien encore de votre main écrasée par une poigne de fer… ? L'effet de halo joue à fond : on a tendance à prêter à la personne qui nous tend la main les qualités ou les défauts de sa poignée de main. Les conclusions sont assez hâtives et réductrices, pour le coup : « Quelle chiffe molle ! », « Mais, ma parole, c'est une brute ! » ou, au contraire, « Regardez-moi ce Don Juan… »

Travaillez votre poignée de main afin qu'elle corresponde à l'image que vous voulez donner !

L'importance des premiers mots et de la voix

« Tu vas apprendre à dire bonjour, c'est la chose
la plus importante dans la vie. Si tu sais bien dire bonjour,
tu as fait la moitié du chemin. Dis-moi bonjour…
— Bonjour…
— Non, là tu as l'air de me dire au revoir !
Dis-moi bonjour comme si j'étais un malade,
que je sente que tu es prêt à faire des choses pour moi
et que mon cas t'intéresse plus que le tien. Ce qui intéresse
les gens c'est que tu leur parles d'eux, pas de toi. »

Jean-Paul Belmondo et Richard Anconina
dans *Itinéraire d'un enfant gâté*, un film de Claude Lelouch

Dans tous les entretiens, les premières minutes sont utilisées pour :

- Se saluer ;
- Se présenter et décliner, toujours dans cet ordre, prénom, nom et société ;
- Créer l'ambiance : « Je suis très content de faire votre connaissance » ;
- Créer du lien : « Depuis le temps que j'entends parler de vous ! »

Il y a manière et manière de prononcer ces premiers mots. La voix donne de la couleur aux mots et reflète notre état intérieur : l'émotion. Elle indique si on est calme ou stressé, heureux ou triste, posé ou anxieux ; le sourire joue aussi un grand rôle dans l'intonation. **Le sentiment éprouvé se communique par le ton de la voix : autant adapter votre intonation au sentiment que vous désirez transmettre !**

À vous de jouer… !

À la manière de Richard Anconina, entraînez-vous à dire bonjour avec différentes expressions : le bonjour pressé, le bonjour énervé, le bonjour en colère, le bonjour indifférent, le bonjour poli, le bonjour obligé, le bonjour à une personne souffrante, le bonjour enthousiaste…

Après ce rituel de civilités, quoi se dire ? Comment embrayer sur la suite : l'entretien à proprement parler ?

Évitez de commencer par des banalités comme le temps, la circulation, l'actualité, le climat des affaires, le « quoi de neuf ? ». Tourner autour du pot, cela ne sert à rien, sinon à énerver les gens. Au contraire, arrangez-vous pour faire parler votre interlocuteur le plus vite possible. Pourquoi ?

- Ainsi, vous détendrez l'atmosphère (« Ouf, la glace est brisée ! »).
- Pendant qu'il parle, vous ne parlez pas, et cela vous évite de commettre une gaffe.
- Pendant qu'il parle, vous l'écoutez, ce qui vous permet de mieux le connaître ; et vous recueillez des informations importantes pour la suite de l'entretien.
- Enfin, en même temps que vous l'écoutez, vous observez son bureau.

Le faire parler, c'est bien joli… mais comment ? Tout simplement en lui posant des questions ouvertes ou bien en rappelant l'objectif de l'entretien : « Vous vouliez qu'on se rencontre pour aborder tel sujet, où en êtes-vous de votre réflexion ? Parlez-moi d'avantage de vos besoins… »

Bien sûr, si vous êtes en situation commerciale, votre interlocuteur pourra trouver légitime de vous mettre sur la sellette : « Bonjour, vous vouliez me voir, eh bien, je vous écoute ! » Oups ! Vous ressentez une impression de vertige ? Cette impression ne se produira pas si vous avez préparé ce que vous allez dire. Présentez-vous succinctement et présentez votre société en dix mots : pas plus, vous risquez de l'ennuyer. Car ce qui l'intéresse c'est lui, son besoin… Votre société n'a de valeur pour lui que dans la mesure où elle peut le servir. **Le plus tôt possible, reposez-lui une question ouverte à propos de ses besoins**.

Et vous ?

En trois phrases : comment vous présentez-vous ? Comment présentez-vous votre société ?

Rédigez ces deux présentations, testez-les et revenez-y régulièrement pour les rectifier et les avoir bien en tête !

S'installer dans un état d'esprit positif

Que va jauger votre interlocuteur dès la première seconde de l'entretien ? C'est votre envie d'être avec lui, votre enthousiasme pour le projet, le produit, les idées que vous exposez. Il n'y a rien de plus désagréable que de sentir que la personne en face de vous n'a pas envie d'être là !

— Bonjour, comment allez-vous ?

— Euh… Très moyen, ce mauvais temps me déprime ! Quant au marché, n'en parlons pas ! Rien ne va, les clients ont moins d'argent et les commandes chutent…

Quelle que soit la réalité personnelle que vous vivez, qui peut en effet être difficile et pénible, gardez-vous de vous étendre dans l'expression de votre sinistrose : avez-vous remarqué comme elle est contagieuse ? Et que vont penser vos clients, vos partenaires, s'ils ont l'impression que vous partez perdant ? Auront-ils envie de s'associer avec vous, d'acheter votre produit ou vos idées ?

Lorsque vous rencontrez quelqu'un, un seul mot d'ordre : enthousiasme et confiance en soi. **L'enthousiasme aide à donner envie à votre interlocuteur. La confiance en soi montre que vous partez gagnant**. Ce n'est pas de l'arrogance, mais le parti pris de tout tenter pour réussir ce que l'on se propose.

Même si vous ne ressentez pas complètement ces émotions, tentez d'en extirper des bribes au fond de vous, et de les exprimer. Vous aurez ainsi plus de chance de les susciter chez votre interlocuteur, car les émotions sont contagieuses ! Vous verrez que l'enthousiasme que vous aurez fait naître chez l'autre vous reviendra en boomerang : un beau cadeau… **Arriver avec un état d'esprit positif est l'un des facteurs clé de succès d'un entretien réussi**.

Et vous ?

Pensez à un prochain entretien important. Quels sentiments vous animent aujourd'hui lorsque vous y pensez (peur, appréhension, espoir, enthousiasme, ennui…) ?

Maintenant, dans quel état d'esprit voulez-vous aborder cet entretien ?

L'ancrage : s'installer dans une émotion ressource

Didier est architecte et part déjeuner de très mauvaise humeur. Ce matin, rien ne s'est passé comme prévu : il a été dérangé sans arrêt par ses collègues, interrompu par le téléphone et, surtout, est arrivée une réponse négative à un projet dans lequel il s'était beaucoup investi. Quelle journée « galère » !

Comment se débarrasser de cette frustration alors qu'il doit présenter tout à l'heure un projet à un important client… ? Bien sûr, il peut se dire : « Je veux arrêter de m'énerver à cause de cette matinée ratée… » Mais croyez-vous que les émotions se laissent si facilement repousser ?

Quoi faire pour retrouver sa bonne humeur contagieuse et son envie de convaincre et persuader ? Didier peut regarder une photo des dernières vacances en famille, écouter l'une de ses chansons « fétiches » sur son Ipod, téléphoner à son meilleur copain… Tous ces petits bonheurs sont autant de déclics susceptibles de le mettre dans un état d'esprit plus positif.

Mais nous n'avons pas forcément l'Ipod sous la main, la photo qui convient, le copain disponible au bon moment… C'est pour cela que nous vous proposons d'utiliser la technique de « l'ancrage », c'est-à-dire d'associer un geste à un état émotionnel, puis de répéter ce geste pour retrouver cet état émotionnel. En vous entraînant, vous pourrez ainsi mieux piloter vos émotions, et surtout arriver à l'entretien avec l'émotion souhaitée !

Offrez-vous un auto-ancrage

Pensez à un moment de votre vie où vous vous êtes senti sûr de vous, enthousiaste, convaincant… Ce peut être un moment de votre vie familiale ou professionnelle, un moment récent ou passé.

Installez-vous dans une position confortable, mettez-vous à l'aise, relâchez les épaules, desserrez les mâchoires et respirez tranquillement. Vous y êtes ?

En fermant les yeux, repensez à votre souvenir. Retrouvez les images, les personnes avec qui vous parliez, laissez venir le lieu, les formes, les couleurs, la lumière… Vous entendez les sons, les paroles échangées… Imprégnez-vous de l'ambiance. Revivez pleinement ce moment où vous vous êtes senti particulièrement enthousiaste… comme si vous y étiez, maintenant.

Et lorsque tous vos sens sont stimulés, lorsque vous vous sentez pleinement connecté à ce moment, alors, faites un geste particulier, un geste que vous pourrez répéter facilement : par exemple, serrez très fort votre poignet, touchez le lobe de l'oreille… Puis dites-vous en votre for intérieur : « Je suis enthousiaste… »

Vous venez ainsi d'ancrer en vous un état ressource. Vous pourrez le retrouver dès que vous en aurez besoin. En reproduisant votre geste, vous faites ressurgir instantanément l'émotion ressource.

Et plus vous répétez ce geste, plus vous renforcez l'ancrage !

« Et dès que j'eus reconnu le goût du morceau de madeleine trempé dans le tilleul que me donnait ma tante […], aussitôt la vieille maison grise sur la rue, où était sa chambre, vint comme un décor de théâtre s'appliquer au petit pavillon, donnant sur le jardin, qu'on avait construit pour mes parents sur ses dernières (ce pan tronqué que seul j'avais revu jusque-là) ; et avec la maison, la ville, depuis le matin jusqu'au soir et par tous les temps, la place où on m'envoyait avant le déjeuner, les rues où j'allais faire des courses, les chemins qu'on prenait si le temps était beau. »

Proust, *Du côté de chez Swann*

Les points clés du chapitre

Halo : une première bonne impression favorise la suite de l'entretien. Jouez de l'effet de halo et faites pencher la balance de votre côté !

Non-verbal : dans tout acte de communication, la forme prime sur le contenu. Si le choix des mots compte, la voix, la posture, le regard et la gestuelle représentent 90 % de l'impact de votre communication. Boostez la forme !

Souriez, vous êtes filmé : offrez à votre interlocuteur un vrai sourire qui dit « je suis heureux d'être là, avec vous » et qui ouvre la communication. Plus vous souriez, et plus votre interlocuteur a une évaluation positive de vous.

Dans les yeux : regardez dans les yeux la personne à qui vous parlez. Elle se sentira plus concernée par vos propos et vous pourrez observer ses réactions non verbales. Ce sera ensuite plus facile pour vous de mieux piloter l'entretien !

Du style : si votre image est un moyen pour mieux persuader… ce n'est pas une fin en soi ! Le plus important est d'affirmer le style qui vous ressemble.

Soyez contagieux : le stress est contagieux, la bonne humeur aussi ! Branchez-vous dans un état d'esprit positif et communiquez votre envie à votre interlocuteur.

Chapitre 3

L'art de la synchronisation : qui s'assemble se ressemble

La synchronisation, ou comment se mettre en phase avec son interlocuteur, est une autre porte d'entrée pour convaincre et persuader. Par l'attention accordée au langage corporel de nos interlocuteurs, elle nous aide à nous mettre en phase avec eux, à nous brancher sur la même fréquence.

En fait, dans la plupart des situations, nous nous adaptons à l'autre naturellement ; par exemple, lorsque nous nous trouvons à côté d'un petit enfant, nous nous agenouillons à côté de lui pour nous mettre à son niveau. Il existe cependant certains cas où nous ne nous synchronisons pas : en cas de tensions, d'oppositions, de conflits… Le désaccord verbal se reflète alors dans le désaccord non verbal.

L'objectif de ce chapitre est de prendre conscience de ce qu'est la synchronisation afin de l'amplifier et de mieux la piloter. Vous serez surpris de voir à quel point la confiance de votre interlocuteur s'accroît par cette mise en phase.

Se synchroniser, en quoi ça consiste ?

Rappelez-vous d'un entretien d'embauche durant lequel votre intervieweur vous a à peine jeté un regard. Pendant que vous vous présentiez, il ouvrait son courrier et regardait son agenda… Rappelez-vous du collègue qui est resté les yeux rivés sur son écran alors que vous lui parliez… Qu'avez-vous ressenti à ce moment-là ?

L'artiste Raphaël Mezrahi fonde toute la puissance de son comique sur l'art de la désynchronisation, qu'il pousse à l'extrême lorsqu'il interviewe des stars. Il a même été jusqu'à recevoir un de ces VIP les pieds

dans une bassine d'eau, et a passé tout l'entretien à en vérifier la température et à s'occuper de tout sauf de la star en question. Face à cette attitude, les personnalités interviewées ont toutes des réactions différentes : certaines s'énervent, d'autres s'en vont, d'autres sont plus compatissantes : « Que vous est-il arrivé ? Vos pieds vous font très mal ? »

Et vous

La prochaine fois que vous allez au restaurant avec un ami, prenez-vous une minute pour Raphaël Mezrahi et essayez ce petit jeu.

Tandis que votre ami vous parle d'un sujet intéressant (pour lui), désynchronisez-vous : gigotez, regardez autour de vous ; lorsqu'il s'arrête de parler, laissez flotter un long silence, puis répondez-lui en parlant très, très lentement, comme si vous cherchiez vos mots.

Enfin, regardez-le et observez sa réaction.

Vous pouvez lui sourire et rire avec lui de cette blague que vous venez de lui faire, et lui expliquer ce qu'est la synchronisation !

Nous synchroniser et nous désynchroniser selon la situation est sans doute l'une des premières choses que nous savons faire. C'est le bébé qui répond au sourire de se maman ou, lorsqu'il est fâché, se désolidarise et n'y répond plus.

Le champ de la synchronisation est infini, et il existe de très nombreuses manières de se synchroniser à autrui ; quelques-uns des modes les plus fréquemment utilisés sont :

- La synchronisation par la **taille**, que nous avons évoquée il y a quelques lignes en parlant de votre attitude vis-à-vis d'un enfant devant lequel vous vous agenouillez pour vous mettre à sa hauteur ;
- Celle-ci peut se renforcer par une synchronisation de **ton** : vous lui parlez d'une voix plus douce que votre timbre habituel ;
- Vous utiliserez la synchronisation par l'**élocution** lorsqu'un étranger vous aborde dans la rue avec un français mal assuré ; vous lui répondrez en cherchant à articuler, à parler plus lentement et en utilisant un vocabulaire le plus simple possible ;

- Lorsque vous êtes avec un ami à discuter de choses et d'autres… s'il s'adosse à son siège… il se peut que vous vous surpreniez à vous appuyer vous aussi à votre siège. Vous vous synchronisez à lui par la **posture**.

Dans chacun de ces exemples, vous vous êtes spontanément adapté à l'autre, vous vous êtes harmonisé sur les rythmes corporels et les mots de votre interlocuteur. Cette mise en phase se fait naturellement, de manière automatique et inconsciente entre les individus.

Or, nous pouvons l'utiliser de manière consciente. Le principe est d'observer les rythmes corporels de notre interlocuteur et de nous accorder sur ces rythmes, en lui renvoyant une image symétrique. Nous pouvons nous synchroniser sur la distance de communication, la posture, les gestes, la voix, les mots les plus significatifs…

Mais attention : synchronisation ne veut pas dire imitation ! Si vous imitez votre interlocuteur, vous aurez l'effet contraire garanti ; plutôt que de le mettre en confiance, vous bravez sa colère. Il va penser que vous vous moquez de lui !

La synchronisation est une technique subtile qui demande de l'entraînement et de la délicatesse. Autant les gens aiment qu'on prête attention à eux… autant ils détestent se sentir observés et singés. On marche donc sur une corde raide.

Un grand pas vers votre interlocuteur

« Qui s'assemble se ressemble. »

En renvoyant à l'autre son reflet partiel dans le miroir que nous sommes, nous lui renvoyons une image qui lui ressemble. En développant nos ressemblances et minimisant nos différences, nous créons des repères et nous balisons la relation. C'est important avec les personnes que nous connaissons déjà, et ça l'est encore plus avec celles que nous rencontrons pour la première fois.

Car nous avons confiance en ce qui nous ressemble ; nous comprenons mieux ce qui nous est familier. Le fait de se synchroniser sur son interlocuteur en lui renvoyant une partie plus ou moins grande de son image le rassure : au niveau inconscient, nous faisons « ami/ami »

avec lui. C'est comme s'il se créait une sorte d'accord entre nous, qui se passerait de mots. Vous n'êtes pas convaincu ? Alors, souvenez-vous du sentiment de gêne que vous avez éprouvé lorsqu'une personne à laquelle vous tendiez la main pour la saluer a refusé de la serrer, ou bien de l'agacement qui s'empare de vous lorsque vous marchez avec quelqu'un qui traîne la patte ou vous force à accélérer pour le suivre, sans se préoccuper de votre rythme.

La synchronisation crée l'effet inverse à cette gêne, à cet énervement. Grâce à elle, votre interlocuteur se sent reconnu et respecté dans sa façon d'être. Car, de fait, pour me synchroniser, j'ai prêté attention à « qui il est ». En adoptant une posture voisine, je me suis mis sur la même longueur d'onde. Cela crée une complicité entre nous. D'ailleurs, vous l'avez remarqué, les personnes qui nourrissent une complicité se synchronisent naturellement ! Ainsi, on est souvent frappé par le mimétisme existant à l'intérieur d'une bande d'adolescents ou bien… au sein d'un « vieux couple ». Observez comment deux amoureux se synchronisent corporellement et verbalement, combien l'un est le miroir de l'autre, et réciproquement !

En me synchronisant sur mon interlocuteur, j'instaure une relation de confiance qui lui donne envie d'en dire plus, car il se sent écouté et reconnu tel qu'il est, et je me rends moi-même plus « écoutant », plus disponible à lui.

Un autre avantage de la synchronisation : elle évite à mon interlocuteur les interprétations de mes comportements. Comme ils ressemblent aux siens, il est en terrain familier ; il peut ainsi se concentrer sur ce que j'ai à lui dire et sur ce qu'il a à me dire. En rapprochant mon comportement du sien et en m'accordant sur ses rythmes corporels, j'ai évité de brouiller les messages. Sa conscience est entièrement sollicitée pour notre relation.

Quelques prérequis pour une bonne synchronisation

Mettez en marche vos capteurs

La plupart du temps, les gens sont peu attentifs les uns aux autres ; ils se jettent un bref regard, mais sont tellement pris par leur objectif

et par le message qu'ils ont préparé, qu'ils ne prêtent pas trop attention à l'autre.

La synchronisation implique en premier lieu une observation détaillée des gestes de votre interlocuteur, de ses postures, des mouvements de son corps. Vos yeux, vos oreilles, votre intuition : ce sont eux qui vont vous guider dès les premières secondes de la rencontre.

Voilà quelques points auxquels vous pouvez prêter attention :

- Comment la personne se tient-elle ? Si elle est assise, est-elle courbée, raide, tonique, affalée, en avant, en retrait ? Si elle se tient debout, est-elle en équilibre sur ses deux jambes, ou fait-elle reposer tout le poids du corps sur une seule jambe ? Est-elle droite, cambrée… ?
- Quelle est la taille de sa « bulle » : cherche-t-elle à accroître la distance qui vous sépare ou au contraire à se rapprocher de vous ? Quelle est sa distance de communication idéale ?
- Quelle est la position de sa tête ? Son menton est-il rentré ? La tête est-elle inclinée ? La personne regarde-t-elle droit devant elle ou vous regarde-t-elle dans les yeux, ou par-dessous ?
- Quels gestes fait-elle avec ses mains ? Tripote-t-elle un objet, a-t-elle les mains jointes ou ouvertes, accentue-t-elle son message avec ses mains, fait-elle des gestes parasites ?
- Quelles sont les expressions de son visage : plisse-t-elle les yeux, le front ? Fait-elle des moues, des mimiques particulières avec ses yeux, sa bouche ?
- Observez sa respiration, son rythme, les mouvements de la cage thoracique.

Il ne s'agit pas d'interpréter les signes : « S'il a les yeux plissés, c'est qu'il a mal dormi… » Car plus on interprète, moins on est attentif à l'autre, et l'on risque de se tromper lourdement. Il s'agit ici « simplement » d'intégrer le comportement de l'autre pour le retraduire avec ses mimiques à soi. C'est un peu comme un acteur à qui on aurait confié un rôle : en vous synchronisant, vous interprétez le comportement de votre interlocuteur, en essayant de le jouer au plus juste.

Mais encore une fois, attention ! Il s'agit d'observer finement, et non de dévisager la personne. Et, bien sûr, rien n'est figé : tout au long de

l'entretien, restez vigilant, prêtez attention aux signes et réajustez votre propre langage corporel.

Positionnez-vous en conscience externe

Si l'on compare la conscience à un projecteur… être en conscience interne signifie que le projecteur est tourné vers l'intérieur de soi : son monde intérieur, ses idées, ses sensations… et souvent, dans cette situation, on perd conscience de ce qui se passe à l'extérieur.

Par exemple, vous allez à un rendez-vous. Vous êtes dans le métro et vous préparez mentalement ce que vous allez dire, vos arguments, les objections possibles… vous êtes tellement concentré et absorbé dans vos pensées que vous oubliez de descendre à la bonne station ! Voilà l'une des conséquences possibles du fait de se mettre en conscience interne. Très souvent, dans un entretien, être en conscience interne signifie se concentrer sur son message, sur ses propres sentiments, et en oubliant l'autre.

Lorsque je suis en conscience externe, au contraire, le projecteur de ma conscience est orienté vers l'extérieur : par exemple, la discussion à laquelle je participe est tellement passionnante que j'en oublie mon mal de tête… j'oublie même d'aller mettre des pièces dans le parc-mètre ! **Pour installer une relation de confiance, il est préférable de rester en conscience externe**.

Centrez-vous sur votre interlocuteur

Paul tente de raconter à Isabelle ses dernières vacances : une randonnée de trois semaines à Madagascar. À peine a-t-il brossé le tableau qu'elle l'interrompt : « Mais comment peux-tu passer des vacances à marcher dans la brousse sous un soleil de plomb ? Moi, je suis partie au Club Med… » (Et la voilà qui embraye sur sa petite histoire.) Paul l'écoute poliment, mais il n'est pas près de lui parler de lui à nouveau !

Si au contraire elle avait dit à Paul : « Oh là-là, quelle aventure ! Et combien de temps marchiez-vous par jour ? Tu as dû en ramener des souvenirs… », Paul l'aurait quittée quelques minutes plus tard avec un sourire aux lèvres, en pensant : « Tiens, elle est sympa cette fille… »

Se centrer sur l'autre, c'est s'intéresser à lui, chercher à découvrir et à comprendre le plus précisément possible comment il voit les choses,

ce qu'il y a d'important pour lui, quelle réalité il met derrière les mots qu'il emploie. Et cette attitude suppose une mise entre parenthèses de *notre* manière de fonctionner et de *nos* préoccupations.

À l'inverse, me centrer sur moi, c'est interpréter le comportement de l'autre par rapport à mes propres références, la discussion tournant essentiellement autour de mes besoins et désirs. D'une personne qui a cette attitude, on dit qu'elle ramène tout à elle. **Pour installer une relation de confiance, il est indispensable de se centrer sur l'autre, de s'intéresser à lui**.

Comment se synchroniser ? Quelques techniques

« Pour se plaire il faut se ressembler beaucoup afin de s'entendre et différer un peu afin d'avoir à se comprendre. »

Diane de Beausacq

Et si on passait à la pratique ?

Vous avez réalisé tous les prérequis – vous êtes en conscience externe, vous vous centrez sur votre interlocuteur, vous le regardez attentivement et sans insistance –, vous allez maintenant pouvoir établir ce lien puissant entre vous, ce pont qui créera de la confiance. Vous allez vous synchroniser sur la distance, la posture, la voix de votre interlocuteur.

Se synchroniser sur la distance de communication

Le repérage de la bulle de l'interlocuteur, c'est-à-dire son espace personnel, sa distance confortable pour communiquer, constitue le préalable nécessaire à toute forme de synchronisation corporelle.

Pour communiquer et nous sentir à l'aise avec nos interlocuteurs, nous avons besoin d'une distance de confort : tournant autour de 80 cm, cette distance est plus ou moins grande selon le type de personnes et les cultures (de façon schématique, plus rapprochée dans les pays du Sud et plus éloignée dans les pays du Nord). Bien sûr, dans la sphère intime ces distances se raccourcissent.

Si je suis trop près ou trop loin de mon interlocuteur, il risque de ne pas m'écouter, tout occupé qu'il est à penser : « Bon, il me laisse respirer ou quoi ? » Ou : « Mais pourquoi est il si distant ? »

Exercice

Pour comprendre à quel point le respect de cette bulle invisible est fondamental, faites le test suivant avec un ami.

Vous discutez avec lui à une distance de confort ; puis, discrètement, vous vous approchez de lui de plus en plus près. Observez ses réactions : va-t-il reculer, s'écarter légèrement ? A-t-il l'air gêné, son regard est-il fuyant ?

Vous pouvez aussi faire le test inverse : alors que vous discutez avec votre ami, reculez légèrement comme si vous preniez vos distances. Observez ses réactions : avance-t-il vers vous ? A-t-il l'air perplexe ? Voire, vous demande-t-il pourquoi vous vous éloignez ?

Vous pouvez sourire et rire avec lui de cette blague que vous venez de lui faire ! Demandez-lui ce qu'il a ressenti et expliquez-lui ce qu'est la distance de communication.

Tout se passe comme si l'espace qui m'entoure m'appartenait : trop près, je me sens agressé et, trop loin, j'ai du mal à rentrer en communication…

Ainsi lorsque vous entrez en relation avec une personne, prenez le temps de vous adapter à sa bulle… car rien ne sert d'être trop proche, et rien ne sert de rester trop loin. Dans les deux cas, il ne vous écoutera pas ! Et si, dès le départ, votre interlocuteur n'est pas à l'aise avec vous… imaginez la suite de la rencontre !

Se synchroniser sur la posture et les gestes

Vous avez rendez-vous avec votre patron pour lui exposer votre nouveau projet. L'air très concentré, il est assis bien calé dans son fauteuil, le dos droit. Pour être mieux à même de le convaincre, vous adoptez un air sérieux et votre dos, de lui-même, se redresse tandis que vous lui présentez vos arguments…

La posture désigne la manière de se tenir. On peut se synchroniser sur les éléments suivants (mais la liste est loin d'être exhaustive !) :

- Position assise ou debout ;

- Jambes croisées, étendues, ou les deux talons à plat sur le sol ;
- Inclinaison du buste : en avant, en arrière, droit ;
- Inclinaison de la tête : sur le côté, en bas, en haut ;
- Le regard : fixe ou mobile ;
- Les gestes des bras, des avant-bras, des mains ;
- L'appui sur les coudes…

Il ne s'agit pas de se synchroniser sur tous les aspects, mais de choisir un ou deux éléments : si possible, ceux que vous auriez adoptés naturellement ! Car votre posture doit rester confortable et la plus naturelle possible : vous ne voulez pas être l'acteur d'un mauvais rôle…

Entraînez-vous

Voilà deux exercices auxquels vous pourrez vous entraîner dans un contexte « léger » (avec un faible enjeu) : préparez-vous à être le « miroir » de votre interlocuteur ! Votre mission, si vous l'acceptez : reproduire le plus précisément possible les postures et les mouvements de votre interlocuteur. Cette phase d'entraînement permettra de passer à une véritable harmonisation des rythmes, source d'une relation de confiance.

1er exercice : vous vous trouvez avec une personne avec qui vous vous entendez bien. Observez ses postures, ses gestes, la distance entre vous, les mots… Observez les vôtres propres : que remarquez-vous ?

2e exercice : vous vous trouvez avec une personne avec qui vous avez des relations difficiles. Observez ses postures, ses gestes, la distance entre vous, les mots… Observez les vôtres propres : que remarquez-vous ? Essayez de synchroniser votre posture sur celle de cette personne : que se passe-t-il ?

3e exercice : la prochaine fois que vous rencontrez un ami, prenez le temps d'observer sa posture, ses gestes et cherchez à adopter une posture miroir. Qu'observez-vous chez lui ? Et chez vous ?

Se synchroniser sur la voix

La voix est dotée de nombreuses caractéristiques : le volume (fort/faible), la vitesse (rapide/lente), la hauteur (aiguë/grave), le ton (qualité expressive, voix douce ou autoritaire, etc.).

Vous synchroniser sur la voix de votre interlocuteur signifie que vous adoptez une ou deux de ses caractéristiques. Par exemple, s'il parle lentement et entrecoupe son discours de silences, adaptez-vous à ce rythme, en veillant notamment à ne pas reprendre la parole au premier silence venu. À l'inverse, si votre interlocuteur est rapide, ne le faites pas patienter avec un débit lent : accélérez !

Vous adapter à son débit vous demandera probablement un effort important s'il diffère du vôtre ; or, il faut que cela reste confortable pour vous : c'est pourquoi vous aurez tout intérêt à vous entraîner. Commencez avec vos amis avant de vous lancer pour de bon !

Exercice

Dans un contexte détendu, avec une personne que vous appréciez, cherchez à adapter votre voix à la sienne, par exemple son débit : qu'observez-vous chez lui ? Et chez vous ?

Pour aller plus loin, le guidage

La synchronisation sert à créer un climat de confiance, elle génère un rapport qui va permettre de guider l'entretien. Si vous vous êtes synchronisé sur votre interlocuteur, votre interlocuteur à son tour va chercher à garder le rapport. Vous pouvez le vérifier en modifiant un des paramètres de la synchronisation : inclinaison du buste, croisement/décroisement des jambes, des bras…

Si votre interlocuteur vous suit et modifie à son tour sa posture, vous êtes en phase, et c'est vous qui guidez l'entretien. Vous êtes sur la bonne route pour atteindre votre objectif.

Quelques exercices pour vous entraîner au guidage

1. Vous marchez avec un collègue dans le couloir ou sur le trottoir… Synchronisez-vous sur son pas, puis, au bout de deux à trois minutes, ralentissez progressivement la vitesse de vos pas.

Que se passe t il ? Normalement, il ralentit lui aussi. Ré-accélérez progressivement, il change aussi la vitesse de son pas.

2. Vous discutez avec un ami de choses et d’autres… Maintenant, posez-lui des questions sur un sujet qui l’intéresse. Après quelques instants, observez sa posture et ses gestes, puis synchronisez-vous sur la posture et le ton. Au bout de quelques minutes, alors que votre ami est bien lancé dans son sujet, changez de posture… modifiez l’inclinaison du buste, changez le croisement des jambes…

Si vous êtes bien synchronisé, votre ami va modifier sa posture pour rester en phase avec vous.

3. La prochaine fois qu’un collègue stressé vous parle d’une voix rapide, écoutez-le et synchronisez-vous sur son débit, parlez à la même vitesse que lui. Progressivement, ralentissez jusqu’à un rythme de voix proche de la détente… Vous verrez qu’il adoptera un ton plus posé. Sa respiration aussi se fera plus calme.

Les points clés du chapitre

Bulle : respectez la distance nécessaire dont votre interlocuteur a besoin pour être à l’aise dans sa communication avec vous.

Synchro : synchronisez-vous sur sa posture. Il ne s’agit pas de le singer, mais d’adopter une posture miroir qui soit confortable pour vous. Enfin, cherchez à vous synchroniser sur sa voix et son rythme.

Complices : par cette adaptation aux gestes et postures de votre interlocuteur, vous instaurez une complicité qui lui donne envie d’en dire davantage. Il se sent écouté et reconnu tel qu’il est, et vous vous rendez vous-même plus « écoutant », plus disponible à lui.

Chapitre 4

L'écoute, la base de la persuasion

« On se persuade mieux, d'ordinaire, par les raisons
qu'on a soi-même trouvées, que par celles
qui sont nées dans l'esprit des autres. »

Pascal

Dans les séminaires que nous animons, les participants nous demandent souvent de leur fournir l'argumentation béton, irrésistible, qui emporterait à coup sûr l'adhésion… Notre réponse les déçoit parfois : cette argumentation, nous ne l'avons pas !

En revanche – l'avez-vous remarqué ? – la meilleure manière d'intéresser quelqu'un, c'est de lui parler de lui… ou de lui faire parler de lui. Chacun aime parler de lui-même lorsqu'il a une oreille respectueuse et bienveillante pour accueillir ses paroles.

« Parlez-moi d'moi
Y a qu'ça qui m'intéresse
Parlez-moi d'moi
Y a qu'ça qui m'donne d'l'émoi
De mes amours mes humeurs mes tendresses
De mes retours mes fureurs mes faiblesses
Parlez-moi d'moi
Parfois avec rudesse
Mais parlez-moi, parlez-moi d'moi
Moi je suis la personne la plus importante pour moi ! »

… Ce sont les paroles de la chanson interprétée par Jeanne Moreau et Guy Béart en 1980, et qui connut un grand succès. Sans doute eut-elle une résonance forte auprès du public !

Lorsque vous regardez des photos de groupe, où vous figurez avec des amis, quelle personne cherchez-vous à repérer en premier ? Et lorsque vous lisez l'horoscope, par quel signe commencez-vous ? Ne rougissez pas : tout le monde répondrait comme vous ! On commence par soi, soi d'abord. L'être humain est naturellement égocentré. Certains plus que d'autres…

L'ego se manifeste par des attitudes, des comportements, des mots ; il aime se faire valoir, briller et, parfois même, aveugler. C'est notre « Monsieur ou Madame Plus » : il est plus intelligent, plus beau, plus fort, supérieur…

Aurélien, ingénieur commercial, est ce qu'on appelle un beau parleur. Et de la tchatche, il en faut pour exercer son métier. Il connaît ses produits et leurs caractéristiques techniques sur le bout des doigts, a travaillé tous ses arguments et les déroule avec éloquence. Il a réponse à tout, anticipe les questions de son client et a déjà prévu la plupart des objections !

Pourtant, malgré son talent, Aurélien n'emporte pas toujours l'adhésion de ses clients : concrètement, il ramène peu de contrats signés. Aurélien parle trop ; et non seulement il parle, mais il n'écoute pas ; ou, plutôt, il s'écoute parler.

Nous avons tous besoin d'exister et de nous sentir important ; et lorsque les attentions reçues ne sont pas suffisantes, notre ego nous le fait savoir. « Puisque je suis la personne la plus importante pour moi, j'ai besoin que vous m'écoutiez, que vous me montriez que vous me comprenez, que vous vous intéressiez à moi, que vous me posiez des questions… Je veux avoir l'impression que pour vous aussi, je suis important. Et si vous ne prenez pas cette peine, ne vous attendez pas à me convaincre de quoi que ce soit ! »

« Faites-moi parler de moi », crie chaque ego dans le désert ! Alors, vous qui vous êtes rendu crédible, qui avez produit une première impression favorable, qui vous êtes donné la peine de créer un climat de confiance… vous avez ensuite synchronisé vos comportements sur ceux de votre interlocuteur. Et une fois que vous vous êtes mis en phase, que vous êtes « tuné » sur lui, une écoute active va vous permettre de dire à l'autre ce qu'il a « envie » d'entendre.

L'écoute, en effet, est la base de la persuasion. C'est dans les propos de votre interlocuteur que vous trouverez toutes les raisons, les mobiles, les attentes, les motivations, les freins, les difficultés, les états

d'âme, les doutes, les *a priori*… qui vont vous permettre d'élaborer les arguments bien ciblés pour atteindre votre objectif.

L'objectif de ce chapitre est de vous donner les clés pour savoir écouter efficacement.

Et vous ?

Comment procédez-vous pour encourager les gens à parler d'eux-mêmes ? Quel impact remarquez-vous sur votre relation lorsque vous y parvenez ?

L'écoute, la base de la persuasion

Qu'il est difficile d'écouter !

« Il n'est de pire sourd que celui qui ne veut entendre. »
Dicton populaire



Tu suis ta pensée[1]

Voilà l'extrait d'une interview de Georges Brassens…

« Georges Brassens : Tu sais, à force de réciter des poèmes en classe, et d'écouter des chansons, on voit à peu près comment cela se fabrique…

André Sève : Mais tu as travaillé la versification ?

G. B. : La plupart de ceux qui écrivent des chansons n'ont pas étudié la versification. On est fait pour écrire des chansons, ou on n'est pas fait pour ça. Si on est fait pour ça, on n'a pas tellement besoin d'apprendre les règles.

A. S. : Toi, tu les as apprises ?

G. B. : Oui, plus tard, parce que je raffinais un peu, mais…

1. Extrait de *Toute une vie pour la chanson*, André Sève interroge Brassens, Le Centurion, 1975.

A. S. : Tu en as conservé de tes premières chansons ?

G. B. : Non, on peut écrire des chansons sans… Tu ne m'écoutes pas ?

A. S. : Non, c'est parce que…

G. B. : Tu suis ta pensée, je sens ça. Tu viens ici avec des idées préconçues et tu veux toujours suivre ton chemin, pas le mien. Quand j'avance quelque part sur une idée, il faut me laisser partir et toi tu m'arrêtes. Là, j'aurais pu dire des choses mieux, mais il faut le temps que ça vienne.

A. S. : On y reviendra.

G. B. : Il ne faut même pas dire qu'on y reviendra, il faut qu'on continue de parler sans que tu t'occupes des questions que tu as fabriquées ou que toi, tu veux suivre. Veux-tu Brassens ou veux-tu fabriquer Brassens ? Si tu suis ton idée, tu perds ce que moi, en suivant ce qui me venait, j'allais dire…

A. S. : Les spécialistes n'ont pas su m'ouvrir à tes musiques, ni même tellement à tes textes…

G. B. : Parce que toi, tu ne t'ouvres que si tu veux. Depuis que tu me questionnes, je le vois bien, quand je t'explique quelque chose qui ne coïncide pas avec ce que tu voulais que je te dise, tu détournes la conversation.

A. S. : Moins maintenant ? Après trois jours d'écoute…

G. B. : D'écoute, si on veut. Non, tu attends, tu attends, et quand ça coïncide avec ce que tu attends, pof, ça fait tilt, tu me regardes d'une façon vivante, tu es ouvert. Mais quand ça ne coïncide pas, je vois ton visage sans vie, je te surveille, tu sais, j'en apprends beaucoup sur toi en observant ton comportement d'intervieweur. Tu arrives ici avec un Brassens entièrement préfabriqué dans ta petite tête et tu veux me faire entrer là-dedans. La seule chose qui t'intéresse, c'est de me faire dire ce que, d'après toi, Brassens, doit dire, ce que Brassens doit être. Tu pourrais avoir le vrai Brassens, et en tout cas un Brassens inattendu. Mais tu t'es préparé au Brassens que tu veux. On attend toujours les êtres comme on les veut, on n'est pas prêt à la surprise. »

Je t'écoute… oui, je t'écoute… Mais au fond, je pense à ce que je vais dire, aux choses que je dois faire, à mes soucis… Je t'écoute… en fait, je ne t'écoute pas vraiment. Ou, plus exactement, je m'écoute. Je suis à l'écoute de ce qui se passe à l'intérieur de moi et de ce que tu me racontes, je n'écoute avant tout que ce qui m'intéresse.

Que se passe-t-il lorsque nous n'écoutons pas suffisamment ?

- Nous avons déjà notre idée, nous savons où nous voulons aller… sans nous préoccuper des objectifs de notre interlocuteur : « Je sais, je sais, je sais, JE SAIS ! »
- Nous coupons la parole, nous ne laissons pas l'autre terminer sa phrase, nous réagissons immédiatement à ce qui est dit tellement nous sommes sûrs d'avoir raison.
- Nous avons peut-être peur, peur de changer d'avis, de perdre un pouce de notre détermination : « Je le vois venir celui-là… Que va-t-il essayer de me vendre ? »
- Nous portons des jugements : « Mais, ma parole, il me raconte n'importe quoi… ! » Nous ne faisons pas confiance, nous délégitimons les raisons de notre interlocuteur.
- Nous avons nos *a priori* sur le sujet : « Ah non, tu n'as pas le droit de dire ça… ! »
- Nous faisons dévier la conversation sur nos propres préoccupations : « C'est exactement ça, d'ailleurs dans mon entreprise… »
- Nous nous écoutons parler, sans nous préoccuper de savoir si ce que nous disons intéresse notre interlocuteur : le plaisir de parler l'emporte sur tout !
- Nous sommes distraits par l'environnement ou le bruit : « Rahh, cette perceuse… »
- Nous sommes trop centré sur l'action, devant mener à un résultat immédiat : « Bon, très bien, on y va ? »
- Nous sommes pressé d'en finir, et notre regard se perd dans le vide. Nous espérons qu'il va comprendre que vraiment…

La liste n'est pas exhaustive et, on le voit bien, **il est très difficile de sortir de soi et d'emprunter les chemins de l'autre**.

Écouter vraiment

« Parler est un besoin,
écouter est un art. »

Goethe

Écouter, écouter… mais en quoi cela consiste ?

- Écouter ne veut pas dire entendre ; car entendre est un processus naturel, les sons viennent masser les tympans, qu'on le veuille ou non. L'écoute est volontaire… elle est le fait d'une personne active dans la relation.
- Écouter n'a rien à voir avec « être d'accord » ou « pas d'accord » avec ce qui est dit.
- Écouter, c'est recevoir tout ce que dit l'autre, c'est chercher à comprendre ses paroles et comprendre ne veut pas dire accepter ! On « s'efforce de comprendre » : cette notion d'effort reflète la difficulté…
- *« Écouter une personne sans porter de jugement sur ce qu'elle dit et lui refléter ce qu'elle communique, de façon à lui indiquer que nous avons bien saisi ses sentiments »* : voilà la voie que nous indique le psychologue Carl Rogers. L'attitude d'empathie, c'est-à-dire l'écoute centrée sur l'autre, repose sur la capacité à le comprendre de l'intérieur sur le registre des sentiments qu'il exprime. L'empathie facilite la communication et l'implication des personnes.

Avant d'être une affaire de techniques, **écouter est donc une question d'attitude, de disposition intérieure, de disponibilité et d'intérêt pour l'autre !**



Sept conseils pour bien écouter !

1. Soyez disponible et concentré ; « être là à 100 % », comme disait Napoléon.
2. Écoutez avec vos oreilles, vos yeux et votre cœur.

3. Cherchez à vous mettre à la place de votre interlocuteur (empathie), sans interpréter en fonction de vous.
4. Respectez les silences, laissez parler votre interlocuteur.
5. Soyez encore plus attentif aux derniers mots, ils résument souvent le message clé de l'interlocuteur.
6. Reformulez régulièrement pour bien être en phase.
7. Montrez à votre interlocuteur que vous l'écoutez : hochement de tête, acquiescement, sourire, onomatopée…

Les vertus de l'écoute

Jean-Marc, chef du service SAV d'un fabricant de tondeuses à gazon, fait passer les entretiens annuels à chacun de ses douze collaborateurs directs. Pour lui, c'est la corvée, un exercice convenu auquel il est obligé de prendre part ; d'autant que ses gars, il est persuadé de les connaître « par cœur » !

« Un bon manager doit écouter ses subordonnés », lui a-t-on dit en formation, mais… Au lieu de profiter de cet entretien pour partir à la pêche de tout ce qu'il ne connaît pas chez ses collaborateurs, leurs envies, leurs projets, leurs idées sur la marche de l'entreprise et du service… il fait mine de les écouter, et il pense à son prochain week-end.

L'écoute nous apporte bien plus que des informations, la face visible de l'iceberg. Sur un plan psychologique, elle sert de miroir à nos interlocuteurs et leur permet d'avoir une meilleure idée de leur problème. Parler à une personne attentive aide à formuler ce qui nous préoccupe. L'écoute est une clé : pour trouver des solutions, faciliter l'appropriation du problème… **L'écoute est le ressort dans nos relations**.

Si vous écoutez votre interlocuteur, il vous le rendra. Oui, si vous voulez être écouté, il faut déjà commencer par écouter. Car, comme pour le sourire, il y a de la réciprocité dans l'écoute. Le fait que vous ayez écouté votre interlocuteur change son regard sur vous ; il vous trouve sympathique, il a davantage confiance en vous ! Bien écouter est un préalable : vous aurez plus de chance de faire passer votre message si l'autre a confiance dans votre capacité à le comprendre et l'accepter.

Comment bien écouter ?

Écouter est un état d'être. Il s'agit de :

- Faire taire notre radio mentale ;
- Nous rendre disponible mentalement ;
- Nous ouvrir sur l'autre ;
- Recevoir tout ce qu'il dit, et pas seulement ce qui nous arrange et rentre dans « nos schémas de pensée » ;
- Accueillir ses paroles sans jugement ni interprétation, accepter les différences ;
- Chercher à découvrir ce qu'il dit, veut dire, l'encourager à exprimer le fond de sa pensée ;
- Prêter une vigilance particulière aux signes non verbaux, aux mimiques, aux mouvements du corps ;
- Poser des questions, reformuler régulièrement ;
- Montrer que vous écoutez par des signes, des « oui », des signes d'acquiescement, d'encouragement ;
- Chercher les convergences plutôt que les différences entre vous ;
- L'aider à poursuivre et à développer sa propre pensée ;
- Le laisser terminer ses phrases, ses raisonnements…

Cette liste n'est pas exhaustive, bien sûr… mais soyons vigilants pour nous donner les moyens d'une écoute de qualité.

Entraînez-vous !

Vous participez à une soirée, vous connaissez peu de monde, et bien mettez la situation à profit. Intéressez-vous à vos interlocuteurs et écoutez-les !

– Comment faites-vous ?

– Comment réagissent-ils ?

– Au bout du compte, qu'avez-vous éprouvé ? Qu'avez-vous appris sur vous ? Sur les autres ?

– Qu'est ce que les autres ont dit de vous ?

Écouter n'est pas naturel. Cela demande des efforts : regardez comme vous êtes fatigué lorsque vous sortez d'un entretien où vous avez écouté vraiment ! C'est cela, être actif dans la relation.

Nourrir la relation : donner des signes de reconnaissance

« Avec un bon compliment, je peux vivre deux mois. »

Marc Twain

Imaginons que nous sommes des scientifiques dans un laboratoire et que nous tentons une expérience avec des rats. Nous décidons de séparer ces rats en trois groupes – A, B, C – que nous mettons dans des conditions similaires : nourriture, température, superficie… La seule différence est la suivante :

– Le groupe A est nourri par un distributeur automatique et n'a pas de contact avec des humains ;

– La nourriture du groupe B est fournie par une personne qui passe un peu de temps et joue avec eux, leur parle d'une voix affectueuse, les caresse…

– Pour le groupe C, une personne leur apporte la nourriture, elle leur parle en criant, donne des coups, leur tire les poils…

L'expérience se déroule pendant plusieurs mois. Lorsqu'elle s'arrête, selon vous, lequel des trois groupes est-il en meilleure santé ? C'est-à-dire, l'œil vif, le pelage luisant et une légère prise de poids…[1]

Dans nos séminaires, nous marquons les résultats au tableau. En général, tout le monde s'accorde pour placer le groupe B « des biens traités » en grand gagnant ; pour déterminer la deuxième place, en revanche, la discussion est généralement animée… A ou C… ? Résultat des courses, le groupe C « des maltraités » arrive en deuxième et le groupe A « du distributeur » est bon dernier. Pourquoi ?

Tout le monde finit par s'accorder sur le fait que la pire des choses est l'absence totale de tout contact : l'isolement, l'ignorance, l'indiffé-

1. Cette histoire est très fréquemment utilisée pour illustrer les formations à l'analyse transactionnelle.

rence… Et même si on est un rat, on préfère encore recevoir des coups, des cris, que rien du tout. Et nous autres, humains, avons tout comme les rats un besoin vital de recevoir des stimulations de la part des autres pour nous sentir exister. Mieux vaut des signes de reconnaissance négatifs (des reproches, des remarques, des coups) que rien du tout.

Bien sûr nous préférons, tous, les signes de reconnaissance positifs : des petites attentions, un compliment valorisant, une marque d'estime… Mais si nous ne parvenons pas à les obtenir, nous cherchons alors à avoir des signes de reconnaissance négatifs. Nous avons tous des images d'enfants insupportables, qui font bêtise sur bêtise pour attirer l'attention… Privés de la reconnaissance à laquelle ils aspirent, ils préfèrent être grondés et punis que de rester dans l'indifférence. « Tu la veux, ta fessée ? », demande le père ou la mère, excédés. Tout mais pas l'indifférence…

Car, de même que nous avons besoin de calories pour vivre, nous avons besoin de calories au niveau psychologique ; c'est ce que le psychiatre américain Eric Berne[1] a appelé les *strokes* : les signes de reconnaissance, nos calories psychoaffectives. **Les signes de reconnaissance inconditionnels concernent l'être et les signes de reconnaissance conditionnels concernent le faire**.

Les différents types de signes de reconnaissance

	Positif	**Négatif**
Conditionnel Faire	• J'ai bien apprécié la clarté de ton exposé. • Bravo pour vos résultats du mois !	• Lors de la réunion, ton comportement m'a déçu. • Cette semaine, vos résultats sont insuffisants.
Inconditionnel Être	• J'ai confiance en vous. • J'aime beaucoup travailler avec vous.	• Vous êtes vraiment nul ! • Je vous déteste.

Chaque signe de reconnaissance va avoir des effets particuliers sur l'interlocuteur.

1. Eric Berne est le fondateur de l'Analyse Transactionnelle.

Les effets de chaque signe de reconnaissance

	Positif	**Négatif**
Conditionnel Faire	• Encouragement et stimulation • Mobilisation de certaines capacités • Développement de l'assurance et la confiance en soi	• Rappel à l'ordre • Prise de conscience éventuelle • Facteur de changement
Inconditionnel Être	• Mobilisation du potentiel • Force et confiance • Autonomie et épanouissement personnel • Dynamique de succès	• Risque d'engendrer une dynamique d'échec en renforçant les comportements négatifs • Déstructuration

Chaque relation fonctionne mieux si elle est nourrie par des « calories psychologiques » : c'est-à-dire des signes de reconnaissance positifs. Ce mécanisme s'applique bien entendu dans la vie professionnelle. Les signes de reconnaissance négatifs conditionnels sont aussi nécessaires. Si à chaud ils peuvent susciter de la frustration, ils nous fournissent des informations à partir desquelles nous pouvons progresser.



Les signes de reconnaissance ont leur propre grammaire : quelques règles pour accroitre leur efficacité

- **Soyez sincère** : si vous ne l'êtes pas, votre interlocuteur risque de se sentir manipulé. Il n'est pas question de le mener en bateau, mais de lui rendre compte des signaux positifs que vous percevez chez lui.
- **Soyez crédible** : votre reconnaissance doit être sans contrepartie. Les félicitations pour un travail, réussi suivies de « au fait, j'avais quelque chose à vous demander… » n'ont jamais convaincu personne. Au contraire, elles auraient plutôt tendance à écœurer.

- **Soyez précis** : il convient d'étayer vos remarques positives ou négatives sur des faits précis et univoques, en relation avec la personne. Tout signe de reconnaissance s'inscrit dans un contexte. Si vous restez trop vague, votre interlocuteur ne sait pas à quoi s'applique le compliment ou la critique.
- **Soyez convaincant** : pour avoir l'impact souhaité, associez à vos paroles les intonations et les gestes adaptés.
- **Soyez proportionnel** : votre reconnaissance doit être à la hauteur de ce qui s'est passé… Car trop ou pas assez, cela devient toxique ou insignifiant.
- **Soyez « juste à temps »** : formulez-les à chaud, car toute stimulation qui arrive trop longtemps après la bataille perd de son impact.

Faire parler son interlocuteur : l'art du questionnement

Même la meilleure écoute, à elle seule, ne permet pas de tout comprendre. D'autant qu'il existe des grands bavards qui parlent de tout ce qui leur passe par la tête, et pas forcément du sujet, quand d'autres alignent deux mots toutes les dix minutes. Laisser l'autre s'exprimer est donc un premier pas nécessaire, mais généralement pas suffisant.

Poser des questions est un moyen efficace de faire parler quelqu'un, d'évaluer ses idées et ses positions. Il ne s'agit pas de mettre qui que ce soit sur la sellette (« t'es de la police ? »), mais de l'encourager à exprimer sa pensée le plus précisément possible. De même que le regard doit être porteur sans être appuyé, **ménagez du répit lorsque vous posez vos questions**. Ne mitraillez pas en rafales !

Des questions judicieuses sont un moyen pour :

- Montrer à votre interlocuteur que vous vous intéressez à lui, à ce qu'il raconte ;
- Le mettre en valeur : vous pouvez même prendre des notes – après lui en avoir demandé l'autorisation préalable –, cela donne du poids à ce qu'il dit ;

- L'aider à clarifier ses besoins, ses sentiments, ses problèmes, ses résistances ;
- Favoriser la relation : vous l'impliquez ; en parlant, il prend position ;
- Bâtir à deux l'analyse et la résolution de son problème.

Poser les bonnes questions

« Si on interroge les hommes en posant les bonnes questions, ils découvrent par eux-mêmes la vérité sur chaque chose. »

Platon

Une « bonne » question est toujours au service d'un objectif. Que voulez-vous : vérifier, comprendre, approfondir, en savoir plus, réorienter le débat ?

- **Vous poserez des questions ouvertes** pour inciter au dialogue, pour obtenir des informations, pour chercher à comprendre comment l'interlocuteur voit les choses : « Quel est votre avis sur ce sujet… ? Que pensez-vous de la nouvelle loi… ? Qu'entendez-vous par là… ? Pourquoi donc… ? Comment cela s'est il passé… ? »
  Ces questions permettent d'obtenir des réponses riches en informations. **Attention toutefois** à cadrer votre interlocuteur qui peut trouver là un bon moyen de « se raconter ».
- **Vous poserez une question relais** pour approfondir un point précis : « Dans quel secteur, par exemple… ? Dans quel cas… ? C'est-à-dire… ? Par exemple… ? Avec qui ? » Partant de ce qui vient d'être dit, ces questions incitent votre interlocuteur à développer et à enrichir ce qu'il a dit.
- **Vous poserez une question miroir** pour lui faire exprimer son point de vue : « Je ne suis pas d'accord. — Vous n'êtes pas d'accord ? » À ce point-là, normalement votre interlocuteur vous déroulera toutes ses raisons de ne pas être d'accord.
  Ces questions reprennent tel quel sous forme interrogative, un mot ou un morceau de ce que votre interlocuteur a dit.
- **Vous poserez des questions fermées** pour recueillir une information précise, pour vérifier, pour confirmer : « Quel est votre chiffre d'affaires annuel… ? Dans quelle ville habitez-vous… ? Voulez-

vous que je vous envoie ma proposition avant la fin de la semaine… ? Êtes-vous satisfait de la situation actuelle… ? » Ces questions aident à identifier le quoi, le qui, le combien, le où… Questions auxquelles votre interlocuteur répondra par une phrase courte ou bien par un oui ou non.
Ce type de questions permet à la discussion d'avancer, de prendre des orientations. **Attention toutefois** de ne pas en abuser : du fait des réponses courtes, l'accumulation de questions fermées peut produire l'impression désagréable d'un interrogatoire. Et pour vous non plus, recevoir des réponses lapidaires n'est pas agréable.

- **Vous poserez une question alternative** pour inciter l'autre à choisir, l'orienter vers l'action, ou mettre un terme à un dialogue stérile… : « Vous préférez lundi ou mercredi ? » (Je vous laisse le choix, mais je pars du présupposé que vous acceptez le principe d'un rendez-vous.)
Ce type de question offre le choix entre plusieurs possibilités, mais part du principe que l'accord de base est donné. En la posant, l'utilisateur doit faire preuve d'habileté ; il donne à son interlocuteur l'impression de décider à sa place…

- **Vous poserez une question contrôle** pour vérifier ce qui a été dit et compris : « Que devons-nous retenir… ? Quels sont les points clés… ? Sommes-nous donc bien d'accord sur… ? Puis-je en conclure que… ? »

- Enfin, **attention à l'utilisation des questions interro-négatives** qui donnent la réponse en même temps que la question, elles risquent d'entraîner un « non » : « Ne pensez-vous pas que nous pourrions réduire les délais… ? Vous ne voulez pas que… ? » Elles sont pertinentes lorsque la réponse « non » a un résultat positif et permet de confirmer un point de vue.



L'ordre a aussi son importance

Procédez dans cet ordre :

- D'abord des questions ouvertes ;
- Puis des questions relais ;

- Puis des questions miroir ;
- Ensuite des questions fermées ;
- Enfin des questions de contrôle.

Entraînez-vous !

Vous participez à une manifestation où vous ne connaissez personne (un cocktail, une conférence, un salon, etc.). Mettez la situation à profit.

– Entrez en contact avec les autres participants.

– Quelles questions leur posez-vous ?

– Comment réagissent-ils ?

– Au bout du compte, qu’avez-vous éprouvé ? Qu’avez-vous appris sur vous ? Sur les autres ?

– Qu’est ce que les autres ont pensé de vous ?

« Quis, quid, ubi, quibus auxiliis, cur, quomodo, quando ? »
Quintilien



Préparez vos questions à l’avance avec l’hexamètre de Quintilien

Ce célèbre vers de Quintilien résume toute l’instruction criminelle : qui (a commis l’acte), quoi (de quoi s’agit-il), où, avec quels moyens, pourquoi, comment, quand ?

Un questionnement efficace passe par une bonne préparation, afin de ne pas se trouver à court une fois le moment venu.

Qui ? À qui ai-je à faire ? Quelle est sa fonction dans la société ? Qui d’autre est concerné ? Qui prend la décision ? …

Quoi ? De quoi s’agit-il ? Quel est son besoin ? Qu’est-ce que je veux ? Qu’est-ce que j’ai à lui proposer ? …

Où ? À quel endroit ? Dans quel secteur ? …

Quand ? À quel moment ? À quelle époque ? Depuis quand ? …

Comment ? Comment le mettre en confiance ? Comment est-ce arrivé ? Comment répondre à son besoin ? Comment me faire payer ? …

Combien ? Combien de fois ? Combien cela coûte ? Combien de temps avons-nous ? Combien de personnes sont concernées ? …

Pourquoi ? Pourquoi m'a-t-il fait venir ? Pourquoi travaillerait-il avec ma société ? …

À vrai dire, les questions que vous aurez préparées ne seront peut-être pas exactement les questions que vous poserez à votre interlocuteur, mais elles vous auront aidé à faire une chose très précieuse : clarifier votre pensée.

Et si vous avez quelques questions en tête, vous n'aurez pas besoin de les préparer pendant que votre interlocuteur parle. Vous pourrez ainsi mieux écouter et vous concentrer sur ce qu'il est en train de vous dire.

Et vous ?

Dans la perspective de votre prochain entretien « à enjeu », quelles questions pouvez-vous préparer à l'avance ?

Relancer : l'écho positif

Pour inciter la personne en face de vous à s'exprimer, il s'agit de lui apporter des signes que vous l'écoutez. Si vous lui montrez que vous recevez son message, que vous êtes présent dans la relation, elle sera encouragée à en dire plus.

Le questionnement est un bon moyen, mais il en existe d'autres. Faites varier vos techniques : si vous vous y prenez toujours de la même manière, vous risquez de lasser votre interlocuteur.

Le silence fait parler

« Quelle musique, le silence ! »

Jean Anouilh

Écouter, c'est d'abord se taire. Il s'agit de faire silence pour laisser à l'autre la possibilité de parler. Le silence tout seul, cependant, ne suffit pas. Il doit accompagner une attitude d'ouverture, être appuyé d'un regard et d'un léger sourire, d'un regard concentré qui dit : « Continuez, continuez, cela est très intéressant ! » Le silence dont il s'agit est tout sauf un silence pesant : il est au contraire très habité, dans le sens où vous êtes présent, tout en laissant à l'autre la place dont il a besoin pour s'exprimer.

Chacun a vécu cette expérience, ce silence qui ne presse pas, laisse le temps de réfléchir, de choisir ses mots, de se reconnecter avec ses émotions ; la personne est ainsi encouragée à se confier, à en dire plus. Alors pourquoi nous empresser de prendre la parole dès que notre interlocuteur a fini de parler ? Comment savons-nous d'ailleurs qu'il a fini de parler ? Son silence à lui, parfois, est plutôt une pause, un moment pour réfléchir, trouver le mot juste. **Votre silence fait parler**…

À vous de jouer !

La prochaine fois que vous parlez avec quelqu'un, entraînez-vous à compter jusqu'à cinq avant d'enchaîner sur votre prochaine réplique.

Est-ce facile pour vous ? Difficile ?

La réticence ou phrase inachevée

Il s'agit de commencer une phrase pour la laisser en suspens… afin que l'autre la reprenne au vol pour la terminer : « En prenant le métro ce matin… — Vous avez vu la campagne d'affichage que nous avons lancée ? Nous en sommes très fiers ! »

La réticence oriente la conversation, tout en donnant sans en avoir l'air l'occasion à votre interlocuteur de s'exprimer sur un sujet qui lui est cher. Cela crée un élan beaucoup plus naturel que si vous lui aviez

posé la question directement : « Alors, êtes-vous satisfait de votre dernière campagne de pub ? »

La valorisation, un baume au cœur

Comme son nom l'indique, la valorisation consiste à mettre en valeur les propos de votre interlocuteur. Il faut le faire de manière crédible, en choisissant quelques exemples qui soulignent les choses intéressantes qu'il dit et lui redonnent confiance : « Oui, la question que vous soulevez est importante… Ce que vous dites est très judicieux… Vous abordez là un sujet capital… Je vous remercie d'attirer notre attention sur ce point… »

Du point de vue de votre relation, la valorisation crée un point d'appui : vous êtes d'accord tous les deux, et vous repartez dans la discussion sur une base commune.

Les mots échos

« Ah oui », « tout à fait », « d'accord », « très intéressant », « je comprends », « hum, hum » ; « waouh »… Ces mots affichent votre présence, montrent votre intérêt et encouragent l'autre à continuer.

En fonction du ton utilisé – approbateur, interrogatif ou contradicteur –, vous pouvez leur faire dire beaucoup de choses. Et si en plus vous les renforcez par des hochements de tête, un acquiescement ou un sourire approbateur, ou encore un froncement des sourcils, nul doute que votre interlocuteur vous livrera tous ses secrets !

Reformuler : se retrouver sur la même longueur d'onde

Marc vient de rendre à son patron, Michel, un compte rendu destiné à être diffusé à l'ensemble du comité de direction.

Michel : Pas mal ton compte rendu. Tu as bien donné tous les détails, mais, du coup, c'est un peu long et confus.

Marc : Tu trouves le compte rendu un peu long et confus… ?

Michel : Oui, on n'arrive plus à distinguer les points essentiels et les décisions prises.

Marc : Si j'ai bien compris, tu veux un compte rendu plus court et mettant en évidence les points essentiels et les décisions prises, c'est bien ça. ?

Michel : — Tout à fait. Deux pages suffiront.

Comment reformuler

Reformuler, c'est redire ce que votre interlocuteur vient de dire en utilisant ses mots clés, pour qu'il se sente écouté et compris et pour lui montrer que vous avez intégré son discours. Ce n'est pas répéter mot pour mot ce qu'il vient de dire.

Comment reconnaître les mots clés ? Écoutez-le, regardez-le et appréciez la manière dont il renforce certains mots soit par une intonation différente, soit par un changement de posture ou de geste, soit par un silence, soit par une mimique… **On écoute aussi avec ses yeux !**

Vous reprenez ce qu'il a dit, mais de façon plus concise. Vous employez ses mots forts (et pas les vôtres !). L'important, c'est que votre interlocuteur se reconnaisse dans votre reformulation. C'est comme si vous lui donniez l'accusé de réception : « Je vous ai capté cinq sur cinq ! »

Dans tous les cas, la reformulation est un outil pour mieux comprendre vos interlocuteurs, et mieux vous ajuster à eux. Attention cependant à ne pas en abuser : vous tomberiez dans « l'effet perroquet », qui donnerait l'impression que vous n'apportez pas de valeur ajoutée…

Il existe plusieurs manières de reformuler les paroles de votre interlocuteur.

- **La reformulation écho**, où vous répétez les derniers mots ou le mot le plus important de la phrase de votre interlocuteur ; le ton employé est interrogatif, comme si vous lui faisiez écho. Et, comme par magie, votre interlocuteur vous en dira davantage…
- **La reformulation reflet**, où vous paraphrasez ce que vient de dire votre interlocuteur : « D'après vous… Selon vous…, Si j'ai bien compris… »
- **La reformulation synthèse**, où vous condensez l'essentiel de ce que veut exprimer la personne. Vous extrayez les points principaux de son discours : « Pour résumer ce que tu viens de dire… »

- **La reformulation recentrage** est une variante de la précédente. Il s'agit de recentrer l'échange sur l'objet de l'entretien ou sur ce qui a été dit précédemment. Le but est d'éviter les digressions et de recentrer l'entretien : « Pour revenir au thème de notre réunion… »
- **La reformulation transformation**. Vous faîtes apparaître le message de votre interlocuteur sous un autre jour : « Autrement dit… Tu es en train de nous dire que… Cela revient alors… En d'autres termes… »

La reformulation au-delà des mots : la double écoute, reflet des sentiments

« L'essentiel est invisible pour les yeux,
on ne voit bien qu'avec le cœur. »

Antoine de Saint-Exupéry, *Le Petit Prince*

La reformulation va au-delà des mots, car elle reprend ce que votre interlocuteur exprime et ce qu'il attend de vous. L'écoutant reformule le verbal, et surtout le non-verbal : il s'agit d'écouter les mots et les sentiments, de pratiquer une « double écoute ». En exprimant le ressenti et les besoins de celui que vous écoutez, vous témoignez une compréhension de son état intérieur. **Il s'agit de mettre des mots sur une attitude, un ressenti perçu, une intonation, des gestes et expressions du visage**… Ce qui se dit dépasse les mots prononcés. En usant de toutes les précautions, vous allez reformuler ce que vous percevez : « Je sens que ce projet vous enthousiasme… ! J'ai l'impression que vous êtes fatigué… »

Vous avez entendu la résonance émotionnelle dans ses paroles et dans son attitude ; vous vous êtes mis à sa place pour ressentir ce qu'il ressent, écouter de l'intérieur ce qu'il est en train de vivre. Puis vous avez mis des mots sur ce ressenti que vous éprouviez, lui montrant ainsi que vous l'avez compris. Il s'agit d'être prudent et humble : ce sont des hypothèses que vous avancez. Vous ne pouvez pas être certain de ce qu'une autre personne éprouve ; c'est juste une intuition qui vous est donnée par votre empathie. Pour exprimer vos intuitions, vous pouvez utiliser des expressions de retenue, comme : « J'ai l'impression que cet aspect vous contrarie… Vous avez l'air très enthousiaste… Il me semble que cela vous gêne d'aborder ce point… Est-ce bien cela… ? »

Vous l'avez remarqué, la reformulation ici est interrogative, afin d'ouvrir la porte aux rectifications. **Il importe de laisser à votre interlocuteur tout son libre arbitre** ! N'oubliez pas de ménager quelques silences, afin qu'il ait le temps d'acquiescer ou de corriger votre reformulation.

Entraînez-vous !

Lors de votre prochain entretien avec un client, un collaborateur, votre responsable… mettez la situation à profit. Pratiquez des reformulations tout au long de l'entretien !

– Quel impact ces reformulations ont-elles eu ?

– Au bout du compte, qu'avez-vous éprouvé ? Qu'avez-vous appris sur vous ?



Huit raisons de reformuler

1. La reformulation permet de valider votre propre compréhension. Mais oui, vous êtes bien sur la même longueur d'onde.
2. L'attention qu'elle demande et l'appropriation des problématiques vous aident à mieux retenir les propos de votre interlocuteur.
3. Bénéficiant de votre reformulation, l'interlocuteur se sent écouté, compris, dans un climat de confiance…
4. Il prend conscience de ce qu'il vient de dire : cela l'aide à réfléchir.
5. La reformulation valorise votre interlocuteur et ses idées.
6. Ce climat positif l'incite à en dire plus et à approfondir sa pensée.
7. En cas d'interprétation erronée, votre formulation respectueuse laisse à votre interlocuteur le champ libre pour rectifier ou préciser ce qu'il veut dire.
8. Enfin, en cas de conflit, la reformulation aide à dédramatiser et à faire tomber la tension.

En faisant parler votre interlocuteur, en vous intéressant à lui, vous avez posé les bases d'une relation de confiance. À présent, vous connaissez ce qu'il pense, la manière dont il voit les choses… Vous pouvez prendre appui sur cette relation et sur ses centres d'intérêt pour faire passer votre message. Vous l'avez écouté : à son tour de vous écouter !

Les points clés du chapitre

Chance : vous aurez davantage de chance de faire passer votre message si vous avez, au préalable, bien écouté votre interlocuteur.

Entraînez-vous : l'écoute n'est pas naturelle, mais plus vous vous entraînez, plus vous progressez !

Active : pratiquer l'écoute active, c'est chercher à comprendre votre interlocuteur, ce qu'il cherche à vous dire, comment il voit les choses, ce qu'il ressent… C'est écouter avec les yeux, les oreilles et le cœur.

Nourrissez : nourrissez la relation et donnez-lui des signes de reconnaissance et de valorisation.

Validez : reformulez ses propos afin de valider avec lui ce que vous avez compris. Par la reformulation, votre interlocuteur se sent écouté, compris et valorisé. Ce climat l'incite à en dire plus et à approfondir sa pensée.

Questionnez : posez-lui des questions ouvertes, des questions relais, des questions miroir, des questions de contrôle… Si besoin, préparez-en quelques-unes à l'avance !

Chapitre 5

À vos gammes : préparez vos arguments !

« La parole est moitié à celui qui parle,
moitié à celui qui écoute. »

Montaigne

En sortant d'un entretien, il arrive qu'on se fasse la réflexion suivante : « C'est curieux, j'ai développé une argumentation imparable… mais mon interlocuteur n'avait pas l'air convaincu. Je ne sais pas ce qui lui faut ! » Eh bien, ce qui lui a manqué c'est probablement la confiance. Très souvent, on s'aperçoit en effet qu'on argumente trop tôt et trop vite, sans assurer les bases au préalable : la qualité de la relation. Ne partez pas bille en tête avant d'avoir appliqué les idées des chapitres précédents ! La règle d'or c'est **d'abord mettre en confiance**, **puis seulement ensuite argumenter**. Une fois cette première étape « acquise », vous pouvez entrer dans le vif du sujet, c'est-à-dire : passer à l'argumentation. Après avoir parlé au « cœur » de votre interlocuteur, vous vous adressez à sa « raison ».

Votre interlocuteur a besoin de preuves tangibles. Argumenter, c'est chercher à le convaincre en lui offrant des raisons valables d'adhérer à votre thèse. Toute argumentation traite d'un sujet précis : **le thème** de l'entretien. Par exemple : les accidents de travail… Si le locuteur argumente, c'est parce qu'il se prononce sur le thème. Il prend position en exprimant son point de vue : c'est **la thèse**. Par exemple : « Pour réduire le nombre d'accidents, il faut faire appliquer les règles de sécurité. »

La thèse est une proposition déclarative, qui peut être affirmative ou négative, mais jamais interrogative. Elle doit être contestable : sinon, à quoi bon argumenter ? Par définition, votre interlocuteur (ou votre auditoire) n'est pas gagné d'avance, il peut apporter des contre-

arguments, des objections. La thèse elle-même ne démontre rien : c'est une affirmation qui ne peut se suffire à elle-même. Elle se caractérise par son haut degré de généralité : « Je suis contre les accidents de travail » (ou, typiquement : « Je suis de droite, je suis de gauche »). Le locuteur doit donc étayer sa thèse ; pour cela, il propose des arguments : « ***L'argument est un raisonnement destiné à prouver ou à réfuter une proposition***.[1] »

Le premier objectif est de convaincre ; le second, de rendre notre interlocuteur plus savant. En même temps que sa propre conviction, il s'agit de lui donner des arguments pour convaincre ses interlocuteurs à lui : son patron, ses clients, ses collaborateurs… Il doit ressortir de la discussion avec des informations utiles pour lui.

Et vous ?

En ce moment, qui vous importe-t-il de convaincre ? Quel est le contexte ? Quelle est votre thèse ?

Formulez votre thèse : vous déroulerez avec nous, pas à pas, les arguments pour l'étayer.

Nous allons dans ce chapitre vous présenter quatorze techniques pour donner du poids à tous vos arguments.

Vous argumenterez par l'explication, la comparaison, l'induction, la déduction, la causalité, l'analogie, l'hypothèse, l'alternative, l'autorité, les avantages, les valeurs, le paradoxe, la dialectique et l'élimination.

On a tendance à argumenter selon les mêmes ressorts. Nous avons constaté dans nos séminaires que les participants n'utilisaient en moyenne que trois à quatre techniques d'argumentation. Parfois, elles sont performantes ; d'autres fois, « on fait un flop ». Tous nos interlocuteurs, en effet, ne sont pas sensibles aux mêmes raisonnements.

La forme crée le fond. Lorsque vous avez à préparer un discours, une négociation, ou tout simplement à vendre vos idées : utilisez ces quatorze formes d'argumentations, et trouvez un ou deux arguments par forme ! Ainsi, vous aurez du choix en partant du principe que si telle forme argumentaire ne touche pas votre interlocuteur, telle autre

1. Définition du Petit Robert.

le fera assurément ! Multiplier les formes de raisonnements et d'arguments montre également que vous maîtrisez votre sujet. Cela vous donne une force intérieure : vous avez la sensation d'être prêt et de pouvoir répondre à toutes les questions… C'est ainsi que vous convaincrez le mieux ! Vous verrez rapidement que les formes pures d'argumentation sont assez rares. Le plus souvent, vous en utilisez plusieurs en même temps.

Une fois n'est pas coutume, nous avons choisi de décliner la même thèse dans tous nos exemples : le respect des consignes de sécurité dans une entreprise industrielle.



Comment trouver des arguments ?

Appuyez-vous sur la technique du VRAC :

1. **V**olume : armez-vous d'un papier et d'un crayon, et faites la liste la plus longue possible des arguments en faveur de votre thèse. Dans le lot, vous aurez des bonnes idées.
2. **R**apidité : laissez votre esprit tourner en roue libre, et notez sans chercher à analyser vos idées. Allez, il faut que ça fuse !
3. **A**ssocié : travaillez par association d'idées. Ne vous arrêtez pas et notez tout, même les arguments les plus farfelus… Le mouvement entraîne le mouvement. Et cette idée, à quoi me fait-elle penser ? Et cette autre, là… Notez et laissez-vous surprendre par votre inspiration !
4. **C**ritique exclue : la meilleure manière de vous bloquer est de porter un jugement sur vos idées. Réservez l'évaluation pour plus tard. Votre objectif du moment, c'est la production.

Argumenter par l'explication : définir, décrire, raconter

L'année dernière, sur un effectif total de 467 salariés, notre usine a connu cinq accidents du travail, dont deux incapacités permanentes. Je vous rappelle qu'est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, « l'accident

survenu par le fait ou à l'occasion du travail, à toute personne salariée ou travaillant à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise. » Chaque accident coûte en moyenne 5 000 € à l'entreprise. Pour ces différentes raisons, je vous demande…

L'explication est la manière la plus courante d'argumenter. Elle consiste à soutenir une thèse en la définissant, en la décrivant, racontant, donnant des informations supplémentaires pour mieux se faire comprendre – comme des chiffres par exemple.

L'argumentation explicative fournit des éléments pour mieux comprendre. Elle éclaire le contexte, pose les choses, explique le pourquoi. Mais il faut savoir où s'arrêter ! Car si vous donnez trop d'informations à votre interlocuteur dans un laps de temps restreint, vous risquez de le noyer. Pitié pour lui ! Vous avez de l'avance sur le sujet, mais lui ne peut assimiler qu'un nombre restreint de données.

Par ailleurs, **adaptez l'explication à votre interlocuteur** : veillez à choisir des informations qui lui parlent et des unités de mesure qui ont de la valeur pour lui.

Et vous ?

Au regard de la thèse que vous voulez défendre, quels arguments explicatifs pourriez-vous avancer ?

Êtes-vous à l'aise avec ce type d'argumentation ?



On retient…

Afin de développer une explication efficace, prenez en compte les éléments suivants. On considère que l'on retient :

- 10 % de ce qu'on lit ;
- 20 % de ce qu'on écoute ;
- 30 % de ce qu'on voit ;
- 50 % de ce qu'on voit et écoute ;
- 70 % de ce qu'on dit ;
- 90 % de ce qu'on fait.

Argumenter par la comparaison : donner des repères

Comparer consiste à établir des relations entre des faits, des propositions appartenant à un même univers. La comparaison propose un référentiel dans le temps et l'espace, l'hier et aujourd'hui, l'ici et là-bas… afin de montrer sa supériorité, sa meilleure efficacité ou, au contraire, d'exciter la combativité.

« Nous avons le plus mauvais taux d'accidents du travail de la région. »

Cette phrase chatouille l'honneur et l'esprit de clocher des personnes auxquelles on s'adresse : elles ne veulent pas être mises à l'index pour leurs mauvais résultats…

« La progression du nombre d'accidents par rapport à l'année dernière est de + 35 %. Il est urgent d'agir ! »

Le choix d'une argumentation par comparaison oblige à chercher des bases de contrastes pertinentes : et dans les faits, et en fonction de l'effet que vous voulez produire. Le risque consiste à comparer des choses qui ne sont pas comparables (une usine a forcément un taux d'accidents plus grand qu'une entreprise de services). Cette mise en parallèle des réalités entre elles, si elles ne sont pas comparables, peut apparaître comme une manipulation un peu grossière : « Les chiffres, on leur fait dire ce qu'on veut ! » **À vous de choisir la comparaison la plus honnête, et donnant les meilleurs effets !**

Et vous ?

Pour défendre votre thèse, quelles comparaisons seraient pertinentes ?

Êtes-vous à l'aise avec ce type d'argumentation ?

Argumenter par l'induction : du particulier à la règle

Jérôme Martin est tombé d'un échafaudage. Il ne portait pas de casque et il s'est fait une fracture du crâne. Isabelle Petit a couru dans le couloir pour répondre au téléphone. Elle a glissé et s'est cassé le col du fémur. Aucun des deux n'avait respecté les consignes de sécurité. Les accidents du travail concernent tout le monde, et c'est pour cela que je vous demande de respecter à la lettre toutes les consignes de sécurité !

L'induction consiste à passer du particulier au général. À partir de faits, d'exemples ou de situations vécues, l'argumentateur tire un principe, une règle, une affirmation générale. Pour être persuasifs, les faits « d'origine » doivent être frappants, caractéristiques et en nombre suffisant pour que l'interlocuteur puisse s'identifier ; en un mot, pertinents. Dans l'ordre du discours, l'induction peut se présenter avant ou après le relevé des faits.

Le risque, bien sûr, serait de généraliser à partir de faits qui ne sont pas caractéristiques. Bien souvent également, la généralisation est abusive : deux exemples ne suffisent pas à prouver une loi ! Quant à occulter d'autres exemples tout aussi pertinents mais s'inscrivant contre la thèse défendue… c'est parfois tentant mais, on frôle la manipulation ! Dans notre exemple, le locuteur oublierait de mentionner le fait que tous les autres accidents du travail se sont produits dans le respect des règles de sécurité…

Et vous ?

Quels faits pourraient vous mener à quelle conclusion servant votre thèse ? Cette argumentation est-elle adaptée à votre manière habituelle de raisonner ?

Argumenter par la déduction : du général au particulier

Toutes les entreprises performantes respectent les règles de sécurité… Nous sommes une entreprise performante, donc nous respectons les consignes de sécurité.

Ce raisonnement part du cas général pour traiter un cas particulier. La déduction est la démarche inverse de l'argumentation par induction : elle s'appuie sur un principe généralement acquis pour l'appliquer au fait précis qui nous intéresse.

Un syllogisme est normalement construit en trois temps, à partir de trois propositions : la majeure qui annonce la règle (« Tous les hommes sont mortels »), la mineure qui annonce le cas particulier (« Socrate est un homme ») et la thèse (« donc Socrate est mortel »). Des deux prémisses, on a déduit une conclusion. L'intérêt de ce mode d'argumentation réside dans ce que la chute est tellement logique qu'elle s'impose d'elle-même.

Cette méthode est très utilisée pour les entraînements militaires ; le chef crie, par exemple : « Que les meilleurs gagnent ; nous sommes les meilleurs… » « Donc nous allons gagner ! » s'écrient tous les hommes de la troupe. Dans le feu de l'action, il ne faut pas avoir besoin de réfléchir, et les actions doivent s'enchaîner. Dès l'instant où chaque soldat a déjà crié plusieurs fois qu'il allait gagner, il a fini par s'en persuader. Eh oui, utilisée à l'extrême cette technique peut s'apparenter à du « gavage de crâne ». D'autant que certains syllogismes conduisent à des aberrations, comme suit :



Un syllogisme à la Ionesco[1]

Le Logicien au vieux Monsieur : Voici donc un syllogisme exemplaire. Le chat a quatre pattes. Isodore et Fricot ont chacun quatre pattes. Donc Isidore et Fricot sont des chats.

Le vieux Monsieur au Logicien : Mon chien aussi a quatre pattes.

Le Logicien au vieux Monsieur : Alors c'est un chat !

On voit que certaines causes n'ont rien à voir avec les effets annoncés… d'où la manipulation facile à laquelle on aboutit avec certains syllogismes. **À manier avec précaution** !

1. *Le Rhinocéros*, 1959.

À vous de jouer !

Bâtissez un syllogisme qui aboutisse à la conclusion que vous souhaitez démontrer.

L'enchaînement vous semble-t-il crédible ? Honnête ?

Argumenter par la causalité : telle cause produit telle conséquence

Le nombre d'accidents est en augmentation, nous avons donc conçu un plan d'action pour renforcer la sécurité que nous vous demandons d'appliquer sur le champ.

La causalité consiste à établir des liens de cause à effets entre différents items : faits, situations, vécu, statistiques… Tout fait a une cause et produit des effets. Entre les faits vont s'établir des liens de cause à effet. Bien construite, cette argumentation est puissante, car elle s'appuie sur une structure logique. Le lien peut se faire de la cause vers l'effet : « Il est timide, donc il se tait. » ; ou de l'effet vers la cause : « Il se tait : c'est qu'il est timide ! »

Dans le discours, les marques de relation causale sont : *parce que, pour que, afin que, c'est pourquoi, car, donc*… L'avantage de ce mode de raisonnement est qu'il est souvent rassurant. Sa logique est simple, il donne l'apparence du rationnel et du déductif. Le risque, en revanche, est d'être simpliste. Est-on bien sûr qu'à partir de telle cause, on obtiendra immanquablement tel effet ?

À partir d'une cause observée, on prévoit de mettre en place un programme d'actions – mais sont-ce les bonnes actions ? Les opinions de vos interlocuteurs peuvent diverger des vôtres quant à la marche à suivre. Bref, **l'argumentation par la causalité peut s'avérer ne pas être de tout repos** !

Et vous ?

Quel enchaînement de cause à effet pourrait s'appliquer à votre thèse et aboutir aux conclusions que vous préconisez ?

Êtes-vous à l'aise avec ce mode d'argumentation ?



Attention à la causalité circulaire :
le serpent qui se mord la queue...

Nous sommes les meilleurs parce que nous sommes les plus réactifs !

… Et nous sommes les plus réactifs parce que nous sommes les plus flexibles.

D'ailleurs, pourquoi sommes-nous les plus flexibles ? C'est bien parce que nous sommes les meilleurs !

On prouve la thèse avec pour preuve la thèse elle-même ! C'est ce qui s'appelle tourner en rond.

Argumenter par l'analogie : c'est comme si…

Les accidents domestiques vous font trembler pour vous enfants ? Eh bien, vous devriez être taut aussi vigilants pour éviter les accidents du travail !

L'argumentation par analogie consiste à transposer une idée dans un autre contexte afin de la rendre plus « parlante ». On compare le sujet dont il est question avec une image, une anecdote, un symbole censé toucher davantage le public visé.

L'analogie s'adresse à l'imagination et à la créativité de vos interlocuteurs. Elle parle à l'affectif, ne donne plus à penser mais à voir. C'est le langage de l'inconscient, très souvent utilisé par les poètes et les artistes. Pour certains auteurs à visée moraliste et politique soumis à la censure, tels Jean de Lafontaine ou Montesquieu, le recours à l'analogie dans *Les Fables* ou *Les Lettres persanes*, non seulement leur a permis d'exprimer le fond de leur pensée, mais encore a laissé à la postérité une œuvre bien plus remarquable que nos essais contemporains.

Si la comparaison est bien choisie, le message passe mieux. L'objectif, bien sûr, est de frapper fort dans l'esprit de votre auditoire : lui faire peur, l'émouvoir, le conduire à l'action… Les phrases utilisées pour introduire une analogie, sont : « Imaginez que… C'est comme si… »

Le risque, bien sûr, est que la métaphore tombe à côté : personne n'a d'enfants dans la salle ou les gens ne comprennent pas l'image. C'est pourquoi **il vaut mieux avoir une seconde métaphore en réserve** !

À vous de jouer !

Imaginez plusieurs analogies possibles avec le sujet qui vous occupe : parmi celles-ci, laquelle touchera la ou les personnes auxquelles vous vous adresserez ?

Argumenter par l'hypothèse : supposons que…

Supposons que nous ne changions pas nos habitudes. Que va-t-il se passer ? Les accidents vont continuer, l'inspection du travail va nous tomber dessus, le climat social va se détériorer, notre image de marque va en prendre un coup : plus personne n'acceptera de venir travailler dans notre entreprise ! Est-ce cela que vous voulez ?

— Oh ben non !

— Alors agissons ! C'est pour cela que nous devons bâtir un plan d'actions…

En argumentant par hypothèse, vous raisonnez sur l'éventualité de « que se passerait-il si… ». Vous élaborez un scénario catastrophe crédible, afin de faire passer vos préconisations. Cela consiste à faire une supposition, raisonner sur le probable et les conséquences. Vous pouvez aussi présenter les différentes solutions possibles et leurs conséquences : « Supposons que l'on prenne telle décision… Cela va coûter plus de temps, demander tel budget… Alors que si on décide ce que je préconise, l'économie réalisée sera considérable. » Confrontés à plusieurs solutions, les interlocuteurs ont l'impression d'avoir le choix !

Cette forme d'argumentation permet de se projeter dans le futur pour envisager les conséquences des différentes solutions possibles ; à partir de là, la thèse proposée apparaît sous un autre angle. Pour faire valoir votre propre solution, les autres options que vous proposez doivent être plausibles : si elles ne le sont pas, elles ne pourront pas servir de repoussoir !

Le risque, avec ce type d'argumentation, est de se noyer dans les possibilités : « Avec des si et des mais, on mettrait Paris en bouteille. » **La multiplicité d'hypothèses paralyse la prise de décisions et peut provoquer de l'agacement chez vos interlocuteurs**. Il n'y a pas d'arguments imparables contre des hypothèses plausibles, mais l'autre – à bout de résistance – peut très bien baisser les bras et ne plus avoir envie d'aller dans le même sens que vous.

À vous de jouer !

Afin de mieux faire valoir vos idées, élaborez plusieurs scénarios qui partent de la question : « Que se passerait-il si on choisissait une autre solution plutôt que celle que je propose ? »

Argumenter par l'alternative : fromage ou dessert ?

« Bon, vous avez le choix. Soit on continue comme on a fait jusqu'à présent, et je ne vous garantis rien. Soit on se retrousse les manches. Ce ne sera pas facile, mais je vous promets qu'on sera fier du résultat. »

Par l'alternative, vous restreignez le champ des possibles à deux choix. Comme pour l'argumentation par hypothèse, il s'agit de faire apparaître les avantages d'un choix (le vôtre) en regard des dangers que représente l'autre possibilité.

Cette forme d'argumentation induit chez votre interlocuteur une obligation de choisir. Souvent utilisée par les vendeurs (de voiture, d'habits) face à un client qui hésite entre repartir avec un modèle, un autre modèle ou… rien du tout : « Alors, vous prenez celui-ci ou l'autre ? » C'est très difficile pour le client de répondre : « Je n'en prends aucun, finalement ! »

L'avantage de l'alternative est que votre interlocuteur a l'impression d'avoir le choix et qu'il peut décider. Le risque, bien sûr, réside dans ce qu'il ne se reconnaisse dans aucune des possibilités que vous lui proposez. Votre interlocuteur peut également sentir que c'est un faux choix, ou que vous avez franchi une étape à sa place, et se retirer du jeu car il aura perçu la tentative de manipulation.

Et vous ?

Quelle alternative « acceptable, mais pas trop » pourriez-vous accoler à votre proposition ?

L'argument d'autorité : le chef a toujours raison

« Voyez, ce n'est pas moi qui l'invente : le responsable du syndicat lui-même, dans son allocution de début d'année, a insisté sur la nécessité de nous unir pour faire baisser de manière significative le nombre d'accidents du travail. »

Papa a dit, la loi a dit, la *Harvard Business Review* a dit, l'Insee a dit, le patron demande… Le chiffre, la statistique, le rapport officiel, la Cour des comptes, la télé, Victor Hugo…

Utiliser l'argument d'autorité, c'est tenter de légitimer sa proposition en s'appuyant sur une autorité reconnue. **Ce recours à un tiers de prestige rassure certains interlocuteurs** qui penseront « si *lui* l'a dit, alors c'est bon », et légitime votre argumentation.

Le risque, c'est d'avoir recours à un personnage que votre interlocuteur ne connaît pas ou qu'il déteste : citer Sacha Guitry à une féministe peut s'avérer contre-productif !

Et vous ?

Quelle autorité pourriez-vous appeler à la rescousse de votre thèse ? Pensez-vous que le recours à cette personne ou cette institution impressionnera favorablement votre interlocuteur ?

« Pas vu, pas pris… pris, cuit. »
Proverbe populaire



Attention aux preuves non valides et aux fausses références !

- Insérer dans son argumentation quelques chiffres inventés ou sélectionnés arbitrairement… en dehors de tout contexte… issus d'un échantillon peu représentatif ;
- Donner une information dont on n'a pas vérifié les sources ;
- Prêter tel propos à une personne reconnue, citer tel auteur… en inventant complètement ! …

Dévier sur la route tortueuse de l'argument fallacieux est parfois tentant ! Dans le feu de l'action, vos interlocuteurs n'y verront que du feu… Mais, rappelez-vous, tout le succès de votre argumentation repose sur votre crédibilité. Alors, au-delà même des considérations morales, vous avez tout intérêt à pratiquer l'honnêteté intellectuelle. Ne jouez pas avec le feu !

Argumenter par les avantages : et moi, qu'est-ce que j'y gagne ?

En respectant tous ensemble les consignes de sécurité, cela nous permettra :

– De travailler dans des conditions matérielles plus satisfaisantes et d'avoir le sentiment d'être en sécurité. Nous pourrons mieux nous concentrer sur ce que nous faisons et diminuer ainsi les malfaçons ;

– D'avoir des relations de travail manager/techniciens basées sur la confiance et le respect mutuel, et non plus sur la surveillance et le contrôle ;

– D'établir des relations sociales plus constructives avec les syndicats ;

– D'être en conformité avec la législation et de véhiculer une image plus responsable envers nos clients et le public ;

– D'avoir une meilleure productivité, gage de la pérennité de nos emplois…

Mettre en avant les bénéfices pour votre interlocuteur de la solution préconisée recentre votre argumentation sur ses besoins. Lorsque vous lui vendez vos idées, si vous lui parlez de ce qu'il va y gagner, vous augmentez significativement vos chances de le convaincre.

Toutes les techniques de vente sont basées sur cette forme d'argumentation. Elle implique de mieux connaître l'autre, afin de proposer un bénéfice qui en soit vraiment un pour lui. Mais comme vous avez passé un peu de temps en début d'entretien à comprendre comment il fonctionne, vous pouvez sans trop de difficulté vous appuyer sur l'une de ses propres phrases : « Attendez, ce n'est pas vous qui venez de me dire que la probabilité d'un accident du travail vous angoissait ? » **L'argumentation par les avantages prend véritablement votre interlocuteur en compte** !

Par exemple si vous aviez à convaincre votre collaborateur de préparer ses présentations 24 heures à l'avance et non plus le jour même… que lui diriez-vous ?

« En finissant tes présentations 24 heures à l'avance, cela te permettrait :

- D'être plus disponible et de passer une soirée tranquille avec ta famille ;
- D'avoir de meilleures relations dans l'équipe et d'éviter de monopoliser l'assistante *manu militari* pour ces « fameuses urgences » ;
- De pouvoir faire relire et valider ta présentation par un collègue : tu auras ainsi un retour sur ta présentation et une journée supplémentaire pour fignoler les derniers détails et donc avoir une présentation top !
- D'arriver le jour J plus détendu et souriant et donner une image plus professionnelle aux clients… »

À vous de jouer !

Faites une liste des avantages de votre solution. Le moment venu, vous pourrez choisir celui qui fera mouche avec vos interlocuteurs !

Argumenter par les valeurs : au nom de quoi ?

« Nous devons protéger la vie et la sécurité de chacun, c'est fondamental ! Pour cela, chacun est tenu de respecter les nouvelles consignes de sécurité. »

Il s'agit ici de justifier votre thèse en l'adossant à une valeur reconnue et valorisée par vos interlocuteurs. Les valeurs sacralisent votre discours et placent le débat dans l'indiscutable : comment peut-on s'inscrire contre le respect de la personne humaine, contre la sûreté sur le lieu de travail… ? **Diplomatiquement, les valeurs sont un bon angle d'attaque** !

L'argument par les valeurs exploite la charge émotionnelle, morale et affective qu'elles contiennent.

Le risque de ce type d'argumentation est que l'on peut défendre tout et n'importe quoi en se réfugiant derrière la bannière d'une valeur ; et la lutte contre la barbarie conduit souvent aux actes les plus barbares.

Et vous ?

Quelles sont les valeurs importantes pour votre interlocuteur sur lesquelles vous pouvez appuyer votre thèse ?

Argumenter par le paradoxe : un zeste de provocation

« Doit-on provoquer des accidents de travail afin que vous vous mettiez dans la tête qu'il faut respecter les consignes ? »

Cette forme d'argumentation conduit à énoncer une opinion qui va à l'encontre des vérités ou normes couramment admises. Souvent, elle paraît défier la logique ; et toute réalité porte en elle-même des aspects contradictoires…

En défiant la logique, vous provoquez la surprise et l'intérêt de vos interlocuteurs. Cela les pousse à s'engager dans la discussion, qui peut devenir polémique… Mais, de toutes les façons, vous ne risquerez pas de les endormir !



Quelques paradoxes célèbres…

Il est interdit d'interdire !

Qui perd gagne !

Les premiers seront les derniers !

Bienheureux les pauvres !

Le paradoxe interpelle, mais, par sécurité, prenez le soin de le tester en amont, sinon votre effet de surprise risque d'être contre-productif !

À vous de jouer !

Contre quelle idée couramment admise votre thèse s'inscrit-elle ?

Argumenter par la dialectique : ni pour, ni contre (bien au contraire)[1]

Bien sûr, il est contraignant d'adopter une panoplie de mesures de sécurité. Mais la sécurité dans une entreprise, c'est la base d'un travail efficace ! Regardons quelles sont les mesures les plus problématiques et comment les intégrer facilement à votre organisation.

Il s'agit ici d'intégrer des éléments contradictoires, en vue de produire une solution nouvelle : c'est la classique exposition thèse, antithèse et synthèse. On sort du raisonnement binaire « j'ai raison, vous avez tort » pour reconnaître la part juste dans les arguments de son interlocuteur… sans pour autant renoncer aux siens. **Intégrer les objections de l'autre permet de mieux faire passer votre message**. Il y aura gagné en souplesse, rondeur, contraste. Ainsi, vous parvenez à une synthèse gagnant-gagnant, c'est-à-dire à un consensus efficace. L'approche dialectique vous aide finalement à structurer votre raison-

1. *Ni pour, ni contre (bien au contraire)* est le titre d'un film de Cédric Klapisch, 2003.

nement, ainsi qu'à être moins doctrinal dans l'affirmation de votre thèse.

Le risque, c'est d'abandonner l'exigence d'une solution vraiment satisfaisante pour tous et d'arriver à un compromis « gris » (le fameux consensus mou), qui ne convient à personne. Un autre risque de cette approche réside dans son côté formaliste et scolaire. En faisant valoir la thèse et l'antithèse, on peut vous reprocher un certain relativisme : « Tous les arguments se valent… » La tolérance est généralement bonne, mais le relativisme peut affaiblir votre argumentation : « Si tout se vaut, à quoi bon adopter cette solution ? »

Et vous ?

Quelle est l'antithèse de la thèse que vous défendez ? Quelle synthèse vous semblerait possible ?

Argumenter par l'élimination : et s'il n'en restait qu'un…

Pour réduire les risques d'accidents de travail, il y a plusieurs solutions possibles. La première peut être une campagne d'affichage sur les lieux clés, la seconde serait de prévoir une réunion mensuelle de sensibilisation et la troisième d'instaurer le port obligatoire du casque et des lunettes dans les ateliers.

La première risque de prendre du temps et du budget, la deuxième risque d'être perçue comme « encore une grand-messe de plus »… Bon, la seule mesure vraiment rapide et efficace, c'est le port obligatoire du casque et des lunettes…

L'élimination consiste à envisager un assez grand nombre de solutions, de manière à sembler exhaustif, et montrer ensuite qu'aucune n'y répond vraiment… sauf la vôtre. Vous donnez ainsi l'impression d'avoir envisagé toutes les solutions et de ne garder que la plus pertinente !

L'avantage de ce raisonnement est qu'il donne un caractère exhaustif à votre argumentation. Vous montrez que vous avez raisonné, réfléchi, et que plusieurs solutions ont été envisagées. Cela donne de la force à la proposition choisie, qui n'est pas retenue pour elle-

même, mais parce qu'elle est la plus pertinente par rapport à d'autres choix possibles. **La solution paraît s'imposer d'elle-même**.

L'autre avantage est qu'il permet d'inclure d'éventuelles solutions que vos interlocuteurs auraient proposées. On ne prend pas les choses de front, c'est plus tactique. Le risque, c'est de ne pas avoir suffisamment musclé les avantages de votre solution !

Et vous ?

Listez un certain nombre de solutions alternatives à celle que vous préconisez. Votre recommandation est-elle vraiment la plus juste ?

Avant de passer à la suite

Voilà, chose promise, chose due ! Nous vous avons présenté quatorze techniques pour donner du poids à vos arguments : l'explication, la comparaison, l'induction, la déduction, la causalité, l'analogie, l'hypothèse, l'alternative, l'autorité, les avantages, les valeurs, le paradoxe, la dialectique et l'élimination.

Ces quatorze formes sont vos gammes, à préparer avant chaque réunion importante. Plus vous vous entraînerez, plus vous les posséderez.

Et vous ?

Parmi ces quatorze formes d'argumentation, quelles sont celles que vous avez l'habitude d'utiliser ? Quelles sont les formes que vous pourriez gagner à utiliser plus souvent ?

Quelles sont les formes qui vous semblent le plus adaptées à votre thèse et votre contexte ?

Attention, devant la personne que vous souhaitez convaincre, ne lui assénez pas vos quatorze arguments, mais choisissez seulement ceux qui sont pertinents et adaptés à cette personne. Tentez de trouver le bon moment pour chacun et gardez de la réserve.

La préparation est très importante. Une fois que vous savez ce que vous voulez dire, vous vous sentez « gonflé à bloc »… mais **prenez**

garde à écouter d'abord votre interlocuteur, et à l'écouter encore après chaque argument ! Car il aura sans doute envie de vous répondre.

Sans compter qu'il y aura aussi de nombreux moments où vous devrez argumenter sans avoir eu le temps de vous préparer à l'entretien…



Faire face à l'imprévu

Houps… Elles sont nombreuses les situations où vous êtes pris à l'improviste !

- Les matchs d'improvisation (par définition !) ;
- Vous rencontrez votre patron dans le couloir… et vous voulez lui parler de votre nouveau projet (le voir seul sera plus propice que lors d'une réunion avec vos huit collègues qui veulent pousser leur propre dossier) ;
- Votre meilleur client débarque sans s'être annoncé : « Bonjour, je passais dans le coin… »

Que faire dans ces cas-là ?

- Soyez rapide ; remémorez-vous mentalement : « Qu'est-ce que je voulais lui demander, déjà… ? De quoi je veux le convaincre ? » Et concentrez-vous sur le point principal pour votre interlocuteur : ce qu'il va y gagner. Mettez-vous à sa place et creusez-vous les méninges pour trouver le principal bénéfice de votre solution, à ses yeux !
- Ne vous laissez pas prendre au dépourvu : dès que vous avez un instant (dans votre voiture, dans le métro, dans la salle d'attente du médecin), préparez vos argumentaires. Comment présenter votre activité en deux phrases « parlantes », ou votre projet en trois mots qui font mouche. Trouvez vos arguments, faites des listes…
- Si vous n'avez pas de temps morts… provoquez ces moments de réflexion. Tous les matins, en arrivant au bureau, prenez cinq minutes pour lister les arguments sur un point où vous voulez convaincre. Liste, carte heuristique, ou tout autre moyen qui vous est cher : la forme fait jaillir le fond !

Les points clés du chapitre

Argumenter par	Principes	Conseils
L’explication	Définir, décrire, donner des informations pour vous faire comprendre.	Ni trop, ni trop peu, adaptez votre explication fond et forme – à votre interlocuteur
La comparaison	Établir des relations entre des faits appartenant à un même univers mais différent dans le temps et l’espace.	Comparez des choses comparables et donnant le meilleur effet.
L’induction	Passer du particulier au général pour créer une règle.	Attention à généraliser à partir de faits pertinents !
La déduction	Passer du général au particulier.	Vérifiez bien la solidité du raisonnement et la force logique permettant de déduire la conclusion.
La causalité	Établir des liens de cause à effet entre différents items : telle cause produit telle conséquence.	Restez vigilant : assurez-vous bien que telle cause produit vraiment tel effet ! Ne tombez pas dans la causalité circulaire !
L’analogie	Transposer une idée dans un autre domaine afin de la rendre plus parlante : « C’est comme si… »	Pour être parlante, l’analogie doit être prise dans un univers familier à l’interlocuteur.
L’hypothèse	Consiste à faire une supposition, à raisonner sur le probable, les conséquences : « Que se passerait-il si… »	À trop envisager d’hypothèses, vous risquez de ne plus rien faire ! Ciblez.
L’alternative	Proposer un choix en faisant apparaître les avantages de l’un par rapport à l’autre.	Donnez l’impression que l’interlocuteur a le choix et qu’il peut décider.
L’autorité	Légitimer sa thèse par la référence à une autorité reconnue.	Choisissez une autorité reconnue par votre interlocuteur.
L’avantage	Mettre en avant les avantages, les gains pour son interlocuteur.	Connaissez votre interlocuteur afin de personnaliser le bénéfice.
Les valeurs	Adosser à sa thèse une valeur reconnue et valorisée par son interlocuteur.	À utiliser en complément d’un argument d’autorité, afin de toucher la corde sensible.

Argumenter par	Principes	Conseils
Le paradoxe	Provoquer une surprise en énonçant une thèse en apparence contradictoire	À préparer et à tester à l'avance pour être sûr de faire mouche.
La dialectique	Thèse, antithèse, synthèse. Intégrer des éléments contradictoires en vue de produire une solution nouvelle.	Cherchez à dégager une synthèse créative et dynamique, et pas un consensus mou.
L'élimination	Lister les différentes possibilités et les éliminer une par une pour ne garder que la plus pertinente (la sienne bien sûr !).	Utilisez des critères objectifs pour éliminer les différentes possibilités.

Chapitre 6

Mettez-y de l'effet !

« L'éloquence n'est que l'art d'embellir la logique. »
Denis Diderot

Maintenant que vous avez forgé votre batterie d'arguments, face à votre interlocuteur, si vous les débitez d'un ton monocorde et désincarné, va-t-il vous écouter ? Certainement pas ! Alors, par quel levier pouvez-vous emporter l'adhésion ?

Il s'agit d'y mettre de l'effet. Et mettre de l'effet dans une argumentation, c'est sortir de ce ton monocorde et faire « chanter » vos arguments. Ce sont les fameux « effets de manche » des avocats qui ont pour but de rendre l'auditoire plus réceptif à leurs arguments. Vous allez voir que la même argumentation mise en valeur avec des stratégies différentes produit des effets différents. Il faut adapter l'effet recherché à votre interlocuteur et à vos talents personnels : êtes-vous plus doué pour faire rire, démontrer, ou pour intimider ?

Dans ce chapitre, nous vous proposons un panorama non exhaustif des effets persuasifs. Nous les avons classés en deux grandes catégories : les effets persuasifs qui renforcent la structure et l'organisation de l'argumentation, et les effets persuasifs qui renforcent la relation et l'affect.

Structurez votre argumentation

L'effet de primauté : l'ordre a aussi son importance

Dans la construction de votre discours, l'ordre a une grande importance. Tous les arguments comptent, mais les arguments présentés en premier ont plus d'influence que les autres.

Ainsi, dans le cadre de recherches en psychologie sociale, on a soumis deux phrases à un même groupe d'étudiants :

– « Mathieu est intelligent, travailleur, impulsif, porté à la critique, entêté et envieux. »

– « Mathieu est envieux, entêté, porté à la critique, impulsif, travailleur et intelligent. »

Mathieu est ressenti de façon plus positive dans la première phrase que dans la deuxième.

Or, dans les deux phrases il est décrit avec absolument les mêmes mots, seul l'ordre change. **Commencez par l'argument choc qui répond à la motivation la plus forte !**

L'effet de cliquet : avancez pas à pas avec votre interlocuteur

Pour construire votre argumentation et convaincre votre interlocuteur, ce n'est pas le nombre d'arguments qui compte, mais leur qualité.

Attention à ne pas abattre toutes vos cartes en même temps ! Vous risqueriez de noyer votre interlocuteur sous un torrent d'informations, et donc de perdre en impact. Incitez votre interlocuteur à exprimer son opinion à propos de chaque argument et ne passez à l'argument suivant que si le précédent est intégré et accepté.

Pour cela, plusieurs solutions :

- Soit lui poser carrément la question : « Qu'en pensez-vous ? Partageons-nous le même avis sur ce point ? »
- Soit laisser un silence pour l'inciter à prendre la parole ; par sa réponse, vous saurez si l'argument a fait mouche (dans ce cas, vous pouvez vous arrêter ou conclure sur un argument plus léger), ou si vous devez débattre avec lui, écouter ses objections, expliquer votre point de vue avec d'autres mots.

En avançant pas à pas avec votre interlocuteur, vous vous donnez tous les moyens d'arriver ensemble à votre objectif.

L'effet démonstratif : mettez en avant la logique

Cet effet consiste à enchaîner les arguments par des liens logiques – « *en conséquence… pour cette raison… donc…* » – et à s'appuyer sur des faits, des exemples, des chiffres. Il vous faut également classer, énumérer, établir des typologies : « Trois raisons m'ont conduit à penser… Il y a quatre aspects à cette question… »

Très structuré – professoral – l'effet démonstratif se veut rassurant. Celui qui parle « sait ». Le ton est assuré, ferme, posé…

« Les statistiques le démontrent : le nombre d'accidents du travail baisse sur l'ensemble des entreprises françaises. Or, chez nous, il a augmenté. Trois facteurs clés expliquent cette augmentation. Premièrement… »

À trop vouloir démontrer, le risque est de passer pour péremptoire… ou d'ennuyer votre auditoire.

L'effet de redondance : je vais vous dire, je vous dis, je vous ai dit

« Quand on me dit que j'ai du talent, on n'a pas besoin de me le répéter : je comprends du premier coup. »

Jules Renard

D'abord je vous aime, ensuite, je vous aime et, enfin, je vous aime. Quelle idée voulez-vous que vos interlocuteurs retiennent de la discussion ? Quoi, une seule idée ? L'esprit humain est fugace et si vos auditeurs retiennent déjà l'une de vos propositions, vous pourrez vous estimer satisfait !

Pour parvenir à cet objectif (pas si) modeste, il vous faudra marteler le point qui vous tient à cœur. Sinon il ne s'imprimera pas. **N'ayez pas peur de répéter, répéter, répéter** : la formule, le nom, le chiffre, la thèse que vous voulez qu'ils retiennent.

Pour ne pas les lasser cependant, et répéter sans en avoir l'air, utilisez des procédés et des termes différents. Vous pouvez aussi vous appuyer sur la règle de trois pour introduire chacune de vos idées clés : « Je vais vous parler de… Je vous parle de… Je vous ai parlé

de… » Ce procédé rend vos interlocuteurs conscients de ce qu'ils sont en train d'apprendre, de ce qu'ils ont appris, et l'imprime dans leur mémoire.

L'effet d'évidence : nous ne pouvons qu'être d'accord !

Très souvent, au cours de votre négociation, vous avez besoin de créer ou recréer une base commune avec votre interlocuteur : lui « arracher » un oui. Pour ce faire, l'effet d'évidence vous sera précieux. En alléguant un argument incontestable (qui peut être une banalité, mais oui !), vous obtiendrez l'approbation de votre interlocuteur. Cela prouve que vous êtes déjà d'accord sur un point !

Voilà quelques « évidences » sur lesquelles tout le monde s'accorde à propos des accidents de travail :

– Les accidents du travail sont néfastes à la bonne marche de l'entreprise.

– De la réglementation à l'éthique, en passant par la pression syndicale, tout nous conduit à réduire le nombre d'accidents du travail.

– Parmi les différentes actions, l'implication de la direction générale est importante, et le vrai travail passe par une formation au quotidien.

– Il est évident que nous devrons résoudre ce problème, alors pourquoi attendre ?

À cela, vos interlocuteurs ne pourront qu'opiner ! Les évidences et le oui qu'elles génèrent créent une pression sans en avoir l'air : « Puisque nous sommes tous d'accord, pourquoi ne pas faire ce que je propose ? »

Encore une fois, cet effet, bien utile pour recréer du lien, est **à utiliser avec modération**. Car ces phrases sur lesquelles tout le monde s'accorde ne sont pas d'une grande valeur ajoutée ; elles sont à visée « politique », et à haute dose, elles risquent d'édulcorer votre discours.

Les petites phrases qui induisent l'évidence :

– « Il est évident que… »

– « Tout concourt à montrer… »

– « Comment faire autrement ? »

– « Il n'y a pas d'autre solution… »

– « Vous reconnaîtrez avec moi que… »

– « Nous savons tous… »

L'effet d'implication : prenez appui sur les paroles de l'autre

« Comme vous l'avez dit mieux que moi, l'application des mesures de sécurité n'en est qu'à ses prémisses… »

Il s'agit de reprendre dans le discours de votre interlocuteur les éléments qui servent vos idées : l'objectif est de créer des connexions pour faire avancer votre thèse. **Vous construisez avec ce que disent les autres, faisant passer votre idée pour la leur**.

Les petites phrases pour prendre appui :

– « Nous sommes bien d'accord… »

– « Dans ce que vous dites j'ai noté tel point… qui me paraît fondamental… »

– « Comme vous, je pense que… »

– « Je partage tout à fait votre point de vue… »

– « Merci d'avoir soulevé cette question… »

L'effet projection : vous y êtes déjà !

« Imaginez… lorsque notre plan de lutte contre les accidents du travail sera effectif, vous porterez tous des chaussures de chantier et des lunettes de protection. Vous vous sentirez beaucoup plus en sécurité et l'ambiance sera sereine dans l'entreprise ! »

Par la magie de l'effet projection, vous faites visionner à vos interlocuteurs le film de « comment se sera quand vous ferez ce que je propose ». Le film est agréable, bien sûr : il est destiné à rendre tangible un futur positif. Vous faites rêver votre auditoire. Pour lui permettre de se projeter dans ce film dont il est le héros, offrez-lui des éléments concrets : « Vous ferez ci… Il se passera cela… » **De cette manière, vous mettez en avant les actions, les objectifs, les résultats**

que vous prévoyez d'atteindre. Cela aide à se rendre compte ; et lorsqu'on s'est projeté dans une chose plaisante, on n'a plus envie d'y renoncer !

Pour que l'effet de projection atteigne son but, il vous faudra cependant deux doigts de psychologie, afin de trouver le film dans lequel votre interlocuteur a envie de se projeter. Ce serait dommage de lui proposer Bruce Lee s'il aime *Autant en emporte le vent*… Et ne vous en faites pas : si vous projetez le mauvais film, il vous dira : « Ah non, ce n'est pas du tout ce que je veux. » Vous aurez fait le point sur ses désirs et saurez sans doute lui proposer un scénario mieux adapté.

À vous de jouer !

Écrivez un scénario reprenant votre thèse. Quel film sympathique proposez-vous à votre interlocuteur ?

Que se passera-t-il, concrètement, pour lui, le jour où il aura adopté votre point de vue ?

Et vous ?

Parmi ces sept effets persuasifs renforçant la structure et l'organisation de l'argumentation, quels sont ceux que vous avez l'habitude d'utiliser ?

Quels sont les effets que vous pourriez gagner à utiliser plus souvent ?

Quels sont les effets qui vous semblent le plus adaptés à votre thèse et votre contexte ?

Renforcez la relation et l'affect

L'effet de compétence : renforcez votre crédibilité

À un moment dans la conversation, il peut être utile « d'en remettre une couche » sur votre crédibilité : c'est-à-dire, rappeler à votre interlocuteur en quoi vous êtes légitime pour soutenir votre thèse. C'est le moment de citer vos réalisations et de donner des références dans le domaine dont il est question. **L'effet de compétence est destiné à mettre en avant votre savoir-faire sur le sujet précis**.

« Cela fait quinze ans que j'ai développé une expertise dans le domaine de la réduction des accidents de travail. Depuis la création de mon cabinet, plus de 1 000 entreprises, de la PME au grand groupe industriel, ont fait appel à nos services pour résoudre leurs problématiques. »

Attention ! Toute la conversation ne doit pas porter sur « votre cas personnel » : citez une ou deux références qui vous paraissent pertinentes et que vous aurez préparées à l'avance. Puis passez à autre chose. La piqûre de rappel est faite. **Le ton est important** : plus vous vous entraînez à parler de vous de manière crédible, plus vous le serez.

À vous de jouer !

Rédigez deux arguments qui prouvent que vous êtes crédible dans le domaine dans lequel vous allez intervenir.

Testez-les auprès d'une personne de confiance : vos arguments sont-ils bien choisis ? Êtes-vous convaincant quand vous les dites ?

L'effet porte-parole : je parle pour le groupe

C'est votre idée, peut-être… Mais pourquoi ne pas la faire passer pour celle du groupe ? C'est bien connu, on adopte plus facilement une idée lorsqu'on se convainc que c'est la sienne ! L'effet porte-parole est la tendance volontaire et maîtrisée à parler au nom de tous (ou de l'intérêt général) pour faire passer une opinion individuelle. **Celui qui parle s'attribue des pouvoirs qu'il n'a pas forcément**.

Attention, il faut une sacrée autorité pour affirmer devant tout le monde que votre parole englobe celle du groupe. Si vous faites mouche, les autres se reconnaîtront en vous et vous investiront comme leur « leader » ; sinon, vous risquez de passer pour un usurpateur ou pire : un agité.

Les phrases clés du porte-parole :

– « Si je préconise ces actions, c'est pour le bien de tous. »

– « Je dis tout haut ce que tout le monde pense tout bas… »

– « Je ne pense pas me tromper en traduisant l'opinion générale… »

L'effet Bill Clinton : mea culpa !

« Faute avouée est à moitié pardonnée. »
Proverbe populaire

Le *mea culpa* exprime une bonne volonté et donne à celui qui l'exprime un vrai crédit de confiance. Reconnaître ses erreurs n'est pas un aveu de faiblesse, comme on le pense souvent !

Lorsque votre interlocuteur vous reproche quelque chose ou qu'objectivement, vous avez commis une erreur, il est toujours utile de reconnaître vos torts. Même si vous êtes certain d'avoir raison, n'ergotez pas pendant des heures. L'important, ici, est que votre interlocuteur, lui, est persuadé de votre faute. Reconnaissez cela. **Il ne s'agit pas de vous mortifier, mais de laisser de côté la tentation d'orgueil pour regarder l'autre**. Ainsi, il se sentira écouté, pris en compte, et de nouveau aura envie d'aller dans votre sens.

L'effet flatterie : on n'attrape pas les mouches avec du vinaigre

« O druide, flatte-moi ! »
(Astérix, *Le Devin*, Goscinny et Uderzo)

Valoriser votre interlocuteur peut le mettre dans une meilleure situation d'écoute. Remerciez-le, reconnaissez ce qu'il a déjà accompli, mettez en avant ses qualités, son engagement… Ainsi, il sera mieux disposé à accepter vos arguments et à vous suivre dans votre raisonnement.

Reconnaître les efforts déjà accomplis, c'est toujours très motivant – et rafraîchissant par rapport au discours habituel du « toujours plus, toujours mieux », avec de très rares « mercis ».

« Grâce à votre travail acharné, nous sommes déjà parvenus à une première étape plus que satisfaisante. »

L'effet bon père de famille : la force tranquille

« Ce qu'on fait habituellement, c'est un audit des pratiques. »

Imaginez cette phrase prononcée d'un ton posé et affirmé, dans les graves… Cet effet a pour objectif de rassurer en s'appuyant sur les usages, la coutume, l'habitude, le récurrent, les réalisations passées… **On ne change pas une équipe qui gagne** !

Attention à ne pas endormir vos interlocuteurs, ni à les énerver avec un paternalisme trop prononcé !

L'effet émotionnel : une touche de pathos… !

« Regardez les conséquences des accidents ! Le pied amputé de M. Martin. Je ne peux pas accepter que cela se reproduise ! Pensez un instant à la vie de cet homme… »

Par l'effet émotionnel, vous faites vibrer la corde sensible de votre interlocuteur ; vous l'émouvez et quittez le champ du rationnel. **Attention cependant à ne pas en faire trop** !

L'effet de complicité : faisons ami, ami

« Vous savez, je connais votre entreprise depuis que j'ai 5 ans…

— Ah bon !!???

— Eh oui ! Mon père y travaillait… »

Nous assimilons mieux les informations qui font écho à du connu. Si vous vous appuyez sur une base commune (« nous avons les mêmes racines »), ou si vous partez des connaissances de votre interlocuteur, de son univers familier, si vous faites allusion à des événements ou des lieux qui le concernent, alors vous établissez des ponts entre ce qu'il sait déjà et ce qu'il ignore encore. La complicité entre vous peut aussi être renforcée par des gestes et des regards : un sourire, une main sur l'épaule, un regard plus appuyé. Vous pouvez aussi utiliser un langage spécifique au groupe. **L'objectif est de renforcer la confiance en montrant le peu de différences qui vous sépare**.

L'effet de complicité convient très bien au début de la discussion et à chaque fois que vous voulez resserrer les liens. **Attention** cependant à ne pas devenir trop familier. L'objectif est que l'on vous dise « Finalement, vous êtes des nôtres ! »… Et non pas : « On n'a pas gardé les cochons ensemble ! »

L'effet comique : mettez les rieurs de votre côté !

> *« Si je vous fais rire, vous m'aimez plus, ce qui vous rend plus réceptif à mes idées. Et si je peux vous faire rire d'une chose que j'ai dite, comme vous en riez, vous en reconnaissez la vérité. »*
>
> John Cleese, acteur anglais

Le recours à l'humour crée une atmosphère détendue et renforce la complicité. Si vous savez le faire rire, votre interlocuteur sera bien disposé à votre égard. Votre halo devient positif : si vous êtes doué d'humour, vous ne pouvez pas être vraiment méchant…

L'effet comique est très puissant… s'il est manié avec talent et précaution : « On peut rire de tout, mais pas avec n'importe qui. » **Et sachez redevenir sérieux, afin que votre propos reste crédible**.

L'effet de doute : la position basse

« Grâce à ces mesures nous devrions faire baisser le taux d'accident du travail et revenir à la moyenne nationale. »

« Attendez, j'ai un doute… Je ne suis pas sûr de bien comprendre… Expliquez-moi… »

En adoptant la position basse de celui qui ne sait pas (ou qui fait mine de ne pas savoir), vous laissez l'autre se mettre en position haute pour exposer et développer son point de vue. Mais plus il vous en dit, plus il se dévoile, et plus il prend le risque de se tromper ou d'échouer. « Plus le singe monte haut et plus il montre ses fesses ! », dit le proverbe africain.

Si la position haute est celle du pouvoir et de l'apparence de la puissance, elle est en fait la plus fragile. Alors qu'au contraire, la personne qui est en position basse ne prend aucun risque, elle conserve l'initiative sur la relation et peut obliger l'autre à en dire plus. **La position basse est très utile dans les moments où vous voulez ouvrir la porte des négociations**, et vous appuyer sur la relation et la coopération. En revanche, elle est à proscrire absolument dans les moments d'urgence où il faut trancher !

L'effet d'intimidation : si vous ne faites pas ce que je demande…

Par l'intimidation, vous faites pression directement sur l'autre pour qu'il accepte votre solution. Plusieurs formes sont possibles :

- Les plus courantes sont les menaces : « Si vous ne prenez pas les mesures souhaitées, nous en tirerons des conséquences en termes de promotion et de rémunération… »
- Le chantage affectif connaît un certain succès : « Si le nombre d'accidents augmente cette année, je vous en tiendrai pour personnellement responsable… »

La situation monte d'un cran dans le drame. Est-ce bien cela que vous voulez ? Ensuite, il vous sera très difficile d'aborder une autre forme d'argumentation. Vos interlocuteurs n'ont plus qu'à s'exécuter, mais dans quel esprit ?

Bref, **un effet à utiliser en dernier recours**, ou dans des situations d'extrême urgence : quand la sécurité est menacée, par exemple. Et seulement si vous êtes en mesure d'exécuter les sanctions annoncées.

Et vous ?

Parmi ces dix effets persuasifs concernant la relation et l'affect, quels sont ceux que vous avez l'habitude d'utiliser ?

Quels sont les effets que vous pourriez gagner à utiliser plus souvent ?

Quels sont les effets qui vous semblent le plus adaptés à votre thèse et votre contexte ?

Les points clés du chapitre

Structurez votre argumentation avec :

- L'effet de primauté : l'ordre a aussi son importance.
- L'effet de cliquet : avancez pas à pas avec votre interlocuteur.
- L'effet démonstratif : mettez en avant la logique.
- L'effet de redondance : je vais vous dire, je vous dis, je vous ai dit…
- L'effet d'évidence : nous ne pouvons qu'être d'accord !
- L'effet d'implication : prenez appui sur les paroles de l'autre.
- L'effet projection : vous y êtes déjà !

Renforcez la relation et l'affect avec :

- L'effet de compétence : renforcez votre crédibilité.
- L'effet porte-parole : je parle pour le groupe.
- L'effet Bill Clinton : mea culpa !
- L'effet flatterie : on n'attrape pas les mouches avec du vinaigre.
- L'effet bon père de famille : la force tranquille.
- L'effet émotionnel : une touche de pathos…
- L'effet de complicité : faisons ami, ami.
- L'effet comique : mettez les rieurs de votre côté !
- L'effet de doute : la position basse.
- L'effet d'intimidation : si vous ne faites pas ce que je demande…

Chapitre 7

Prenez appui sur les objections pour mieux convaincre et persuader

Tout avait si bien commencé… Mardi matin, Paul, chef de projet RH, a réuni plusieurs managers de différents services pour travailler sur la mise en place d'une enquête « satisfaction du personnel ».

Paul : Merci de votre présence. Je vous ai réuni pour travailler sur la conception et la mise en place de l'enquête « satisfaction du personnel », que le comité de direction a décidé de réaliser pour juin. C'est un projet important qui nous permettra de mieux connaître les attentes de nos collaborateurs, et ainsi de pouvoir y répondre.

David coupe la parole à Paul : Écoute Paul, cette enquête je ne la sens pas mais alors pas du tout. Si tu veux mon avis, c'est du flicage : on va savoir qui pense quoi et la prochaine étape, ce sera de virer ceux qui ne pensent pas « dans la plaque » !

Georges intervient : En plus, en ce moment on est très, très chargés. Comment veux-tu que nous trouvions le temps ! Ce n'est vraiment pas le moment ! Dans trois mois, ça ira mieux…

Paul est très surpris par ces interventions négatives… Écoutez, ce projet a été décrété comme stratégique par le codir. Il ne s'agit à aucun moment de flicage, nous avons juste besoin de sonder les collaborateurs pour pouvoir ajuster notre politique de ressources humaines ! Vous me dites que ça prendra du temps, mais je suis convaincu que si nous travaillons bien, en trois réunions ce sera fait. D'ailleurs, si on arrêtait d'ergoter et qu'on se mettait au travail ?

David : Rappelle-toi, il y a deux ans, le projet TOP… Va demander à ceux qui se sont fait taper sur les doigts si ce n'est pas du flicage…

Georges : Évidemment, toi, dans les bureaux, peut-être que tu as le temps, mais nous, en production, le temps, on court après !

Face à toutes ces remarques, Paul sent la moutarde lui monter au nez. Que doit-il faire ? Passer en force, imposer, contourner, faire tout seul ?

Comment gérer de façon constructive ces différentes objections ? Que s'est-il passé ? Comment en est-on arrivé là ? Lorsque l'on expose un projet, des idées, il se trouve toujours un interlocuteur qui n'est pas d'accord, qui trouve quelque chose à redire, qui veut ajouter son grain de sel… Bref, quelqu'un qui réfute tout ou partie de ce que nous venons de dire !

La plupart du temps, nous argumentons à partir de notre propre logique et de notre propre point de vue ; et, de ce fait, il est très difficile de prévoir que quelqu'un pourrait ne pas penser comme nous. En fait, nous sommes souvent persuadés que notre projet est tellement génial que tout le monde va s'y intéresser. Or, dans les faits, personne ne nous attend les bras ouverts comme le Messie.

Ainsi, pour reprendre la progression de notre exposé, après nous être concentrés sur qui était notre interlocuteur, après avoir préparé nos arguments, nous être adaptés à lui, après l'avoir écouté, questionné… Il y a bien un moment où il va répondre et où il faudra prendre en compte son discours, la logique de ses arguments. D'autant que ce qu'il dira n'ira pas forcément dans le sens que nous attendrons. Et en cas de contestation, comment réagissons-nous ?

Comme Paul dans notre histoire, nous avons naturellement tendance à défendre notre position, à donner davantage d'arguments et d'explications, à surenchérir ou à nous justifier. Nous sommes emportés par notre envie de convaincre à tout prix, notre besoin de contester ce que nous dit notre interlocuteur, bref nous nous sentons personnellement attaqués et nous voulons avoir gain de cause. Cela nous est insupportable que l'autre ne pense pas comme nous, et nous nous énervons : « Il le fait exprès ou quoi… ? C'est pourtant clair, non… ? Mais il ne comprend vraiment rien à rien… » Ou, au contraire, nous sommes découragés : « Et voilà, j'avais prévu leurs résistances, on n'y arrivera jamais… »

Quant à nos interlocuteurs, ils réagissent eux aussi en fonction de « qui ils sont », c'est-à-dire qu'ils contre-argumentent et défendent eux aussi leurs positions… ou se taisent, en n'en pensant pas moins. Le ping-pong verbal (ou le match de boxe) peut commencer ! Chacun le fait avec force et conviction, ou en rassemblant toute l'inertie dont il est capable… Le ton monte, nous nous emportons et c'est l'affrontement. Nous nous traitons mutuellement de tous les noms (intérieurement bien sûr), car nous avons l'impression que la personne *nous* en veut. Mais n'a-t-elle pas simplement exprimé son point de vue ?

Faut-il dire adieu au projet commun ? Pas forcément. Mais la non-prise en compte des objections de vos interlocuteurs entraîne presque inévitablement :

- Une perte relationnelle ;
- Une augmentation de la difficulté ;
- Un risque de conflit ;
- Et, finalement, beaucoup de temps perdu et de l'énergie négative dépensée.

L'objectif de ce chapitre est de vous donner les outils nécessaires pour prendre appui sur les objections afin de mieux convaincre et persuader votre interlocuteur.

Et vous ?

Comment réagissez-vous quand on vous soumet une objection ?

Et lorsque c'est vous l'objecteur, comment réagissez-vous quand on ne prend pas en compte l'une de vos objections ?

Et si vous preniez l'objection comme un cadeau ?

Cherchons à comprendre les raisons de nos interlocuteurs lorsqu'ils formulent une objection…

- Ils ne sont pas d'accord avec ce que nous disons ;
- Ils n'ont pas compris ;
- Ils veulent en savoir plus ;
- Ils nous testent, veulent savoir si nous maîtrisons notre sujet ;
- Ils ont déjà leur idée sur la question/veulent montrer qu'ils connaissent ;
- Ils ont l'esprit de contradiction, ou de bonnes raisons (cachées) de ne pas aller dans votre sens ;
- Ils ont peur du changement et ont besoin d'être rassurés lorsque se présente une nouveauté qui n'émane pas d'eux ;

- Ils ont besoin d'exister dans le débat, et dire « non » est la seule méthode qu'ils ont trouvée.

D'après la définition du Larousse, **une objection est un argument qui s'oppose à une affirmation**. En émettant une objection, nos interlocuteurs nous rendent un grand service : ils nous donnent en effet des indices verbaux sur ce qu'ils ressentent, la manière dont ils perçoivent les choses, ce qui les gêne, pourquoi ils ne sont pas d'accord, la nature de leurs besoins ou de leurs craintes, etc. C'est en ce sens que l'objection est une réaction naturelle. **Du point de vue de l'émetteur, l'objection est toujours légitime**.

Combien de fois êtes-vous parti d'un magasin ou d'un restaurant mécontent de la qualité du service et bien décidé à ne jamais y remettre les pieds ? Vous n'avez cependant pas ou peu témoigné votre mécontentement aux personnes qui se sont (mal) occupées de vous, et encore moins à leur patron, non, vous vous êtes juste contenté de penser : « Ceux-là, ils ne sont pas prêts de revoir la couleur de mon argent. » Les patrons de ces boutiques ne sauront jamais pourquoi ils vous ont perdu comme client. Si on vous avait remis un questionnaire de satisfaction, en revanche, vous auriez peut-être pris le temps d'exprimer les causes de votre insatisfaction, et les responsables de la clientèle auraient eu des pistes pour améliorer leur qualité de service.

Les objections remplissent un peu le rôle d'un questionnaire de satisfaction non sollicité : votre interlocuteur vous fait le cadeau d'exprimer tout haut ce qui le froisse. Et, reconnaissons-le, quand un client n'est pas content, savoir pourquoi est moins confortable, mais plus utile, que de ne pas le savoir. **Notre interlocuteur nous donne une preuve d'intérêt à ce que nous disons**.

En préparant nos arguments, nous nous étions prévus une belle autoroute… Et les objections sont les incidents que l'on trouve sur notre chemin : ce sont la panne d'essence, le pneu qui crève, les travaux, les embouteillages… OK, ces incidents nous incommodent et nous font perdre du temps. Mais si nous les ignorons, si nous cherchons à passer en force, nous n'atteindrons pas notre but ! Il y a beaucoup plus à gagner si nous prenons un peu de temps pour ralentir, réparer ou prendre un autre chemin : les quelques minutes, quarts d'heure ou heures perdues nous auront permis malgré tout d'arriver à bon port. **Pourquoi ne pas considérer les objections comme des tremplins qui**

nous aident à rebondir plutôt que comme des obstacles qui nous arrêtent ?

Bien sûr, si nous considérons l'objection comme une attaque personnelle, nous avons tendance à nous braquer et à contre-attaquer… et l'autre personne ne se sent ni écoutée ni prise en compte alors qu'elle nous fait le cadeau d'une certaine honnêteté et aura tendance à se braquer aussi. C'est la guerre de position qui commence.

« La vente commence à l'objection », proclament les commerciaux chevronnés. Enfin, le client nous dit vraiment ce qu'il veut ! Une objection signifie qu'il nous a écoutés, qu'il prend position, qu'il s'implique : ce sont plutôt des bonnes nouvelles ! Bien sûr, les objections font un peu peur… Mais puisqu'elles sont inévitables et, même, lâchons le mot, souhaitables, pourquoi ne pas les accueillir afin d'en tirer le meilleur parti ? Facile à dire, facile à dire.

La personne qui cherche à convaincre et persuader ne doit pas redouter les objections de ses interlocuteurs, bien au contraire elle doit les rechercher, les solliciter, de façon à avancer grâce et avec son interlocuteur. Car la personne qui ne fait pas d'objection est comme notre client mécontent qui part sans rien dire, la plupart du temps il est perdu ! Au client mécontent qui réclame, vous pouvez répondre et gérer positivement sa demande.



Les avantages de l'objection

- L'objection est une marque d'intérêt.
- L'objection est légitime.
- Grâce à l'objection, votre interlocuteur vous dit ce qu'il pense.
- Par l'objection, votre interlocuteur vous dit qu'il souhaite communiquer et négocier avec vous.

Vous voyez bien que c'est un vrai cadeau !

Les fondations : écouter, valoriser, questionner

Reprenons notre séquence d'ouverture et donnons à Paul une deuxième chance… Il vient d'ouvrir la réunion et parler de l'objet : organiser une enquête de satisfaction auprès des collaborateurs de l'entreprise…

Georges intervient : En ce moment nous sommes tellement chargés que nous n'avons pas le temps ; alors, ton enquête a beau être stratégique, ce n'est vraiment pas le moment. Reporte-la pour dans trois mois, ce serait beaucoup mieux pour nous.

Paul : Georges, tu as raison, et tous autour de la table nous sommes très chargés. Mais quand tu dis que vous n'avez pas le temps, tu penses que ce sera trop long de remplir le questionnaire, c'est ça ?

Georges : Effectivement. En ce moment, prendre une heure pour remplir un questionnaire, c'est la dernière de nos priorités !

Paul : Je comprends. D'après toi, quel temps pourriez-vous raisonnablement y consacrer ? une demi-heure, un quart d'heure ?

Georges : Oui, quinze à vingt minutes, pas plus, on est très chargés.

Paul : OK, merci de cette précision, Georges. Si nous voulons que cette enquête fonctionne, il faut concevoir un questionnaire qui puisse se remplir en un quart d'heure, vingt minutes, maximum. C'est bien ce que tu penses, Georges ?

Georges : Oui, et vraiment pas plus !

Vous remarquez que l'attitude de nos deux protagonistes est nettement plus constructive cette fois ! Qu'a fait Paul ? Il a respecté trois règles d'or :

- Il a écouté et reformulé les propos de son interlocuteur ;
- Il a reconnu la validité de l'objection ;
- Il a posé des questions.

À vous de jouer ! Tout au long de la discussion, voilà les trois actions incontournables pour rebondir sur les objections de vos interlocuteurs.

Écoutez, reformulez

La première étape consiste à vous mettre en position d'écoute et à reformuler l'objection pour que votre interlocuteur… vous en dise encore plus.

Vous avez plutôt envie de lui clouer le bec ? Sans doute. Et pourtant, ne contre-argumentez pas, ne vous braquez pas, ne lui dites pas qu'il a tort de penser comme il pense, et, surtout, ne lui coupez pas la parole… Mais cherchez à accueillir son point de vue et à abonder dans son sens. En dépit des apparences, vous avez tout intérêt à laisser l'objection s'exprimer dans ses grandes largeurs. En effet :

- Tant que votre interlocuteur n'a pas tout dit ce qu'il a envie de vous dire, il ne vous écoute pas ;
- Laisser s'exprimer l'objection lui fait perdre de sa force explosive.

Reconnaissez la valeur de l'objection : tu as raison, c'est important

Par l'objection, votre interlocuteur vous fait le cadeau de formuler tout haut ce qu'il pense. Remerciez-le sincèrement et montrez-lui que vous comprenez son point de vue. Oui, sa remarque (susceptible de bouleverser vos plans bien huilés) est intéressante ; oui, il attire votre attention sur un point clé. Pour vous en convaincre, pensez au brainstorming où toutes les intelligences sont sollicitées. Cette discussion vous donne l'occasion d'améliorer votre projet !

Vous voyez que cette attitude est tout le contraire de celle qui nous viendrait naturellement, consistant à polémiquer. Il est inutile de consacrer du temps à lui montrer qu'il a tort ; même si vous le pensez. Car, alors, votre interlocuteur va se sentir agressé et va poursuivre sa contre-argumentation, sans fin. Reconnaissons qu'il est très difficile de valoriser le point de vue d'une personne dont nous pensons qu'elle fait fausse route ; qui ne veut rien entendre ; qui voit toujours les freins et les aspects négatifs d'une situation… Et pourtant, il y a toujours une part juste dans ce qu'elle dit.

Vous avez bien le temps de vouloir en découdre. Revenons à l'essentiel : quel est votre objectif ? Battre votre interlocuteur par KO et glisser sur la peau de banane qu'il laissera traîner sur votre chemin à la première occasion, ou le convaincre d'aller dans le sens de votre projet ? Si c'est la deuxième voie, alors il convient de le mettre en

situation de vous écouter ; pour cela, mieux vaut faire ami-ami avec lui.

Voici quelques phrases « calumet de la paix » qui pourront vous aider : « J'ai eu la même réaction que toi… C'est tout à fait juste… Tu soulèves une vraie difficulté… ! Vous faites bien d'aborder ce sujet… Tu attires notre attention sur une vraie question… Je n'avais pas vu les choses comme ça, mais maintenant que vous me le dites… »

Posez des questions

Une fois le début de l'objection « lâchée », vous avez tout intérêt à bien comprendre ce qu'a voulu dire votre interlocuteur, en approfondissant l'objection. Pour cela, posez-lui une question ouverte, qui peut être par exemple : « Ah bon, pourquoi… ? Qu'est-ce que tu veux dire par là… ? À quoi précisément faites-vous allusion… ? C'est-à-dire… ? » Ainsi, vous lui montrez que vous vous intéressez à lui ; vous apprendrez davantage sur lui, sur ce qu'il pense, ses intérêts et ses besoins et, surtout, ses craintes et ses interrogations.

Poser une question est une vraie marque d'intérêt et de reconnaissance. Votre question oblige votre interlocuteur à faire preuve de pédagogie ; bref, à se ranger de votre côté. Cela dépassionne le débat et fait perdre de la force à l'objection qui se dégonfle ! Car vous n'êtes plus l'un contre l'autre, mais l'un avec l'autre : vous, qui essayez de le comprendre, et lui, qui essaye de vous expliquer.

En tirant le fil de l'objection, vous marquez des points psychologiquement, car vous permettez à l'autre d'exprimer tout ce qu'il ressent – sur ce point qu'il vient d'évoquer et, pourquoi pas, sur d'autres points. On en revient à l'effet de cliquet : **il est très maladroit de passer à l'étape suivante de votre argumentation tant que toutes les objections n'ont pas été traitées**.

Surtout, écoutez la réponse jusqu'au bout : cela vous donne le temps de vous calmer (eh oui, la déception de n'avoir pas été reçu comme on l'espérait provoque un choc émotionnel !). De plus, vous verrez que, neuf fois sur dix, la réponse à l'objection sera contenue dans les propos de votre interlocuteur quand il les approfondit… Du pain béni pour rebondir !

Yves : Je ne vois vraiment pas l'intérêt de ce genre d'enquête. Dans mon service, tout marche bien : les gars sont très contents, le boulot est fait en temps et en heure. Non, que veux-tu que je te dise, chez moi tout va bien !

Quelle question Paul pourrait-il poser à Yves pour le transformer en allié et le rendre moteur (vous n'avez droit qu'à une seule question !) ?

Paul pourrait demander par exemple : D'après toi, Yves, qu'est-ce qui fait que ton service tourne bien ?

Yves : Eh bien, c'est simple, nous organisons une réunion le lundi, d'une heure pas plus, et, dans l'intervalle, chacun peut solliciter un entretien : dans la mesure du possible, je le reçois dans la journée. Après chaque pause-déjeuner, je prends le café avec mes gars, on en profite pour discuter et régler d'éventuels problèmes…

Paul : Je vois. Du coup, crois-tu que dans notre questionnaire nous pourrions poser des questions du type : « Avez-vous des réunions régulièrement avec votre hiérarchie ? Êtes vous satisfait de la fréquence des réunions ? Estimez-vous que le management est à votre écoute ? » Qu'en penses-tu ?

On imagine qu'Yves, flatté que son exemple ait été pris en compte, aura envie de coopérer et d'aller dans le sens du projet…

À vous de jouer !

Repassez-vous le film d'une réunion où vous avez été bombardé d'objections. Comment les avez-vous accueillies ? Selon vous, votre attitude a-t-elle été la bonne ? La situation s'est-elle retournée ?

Imaginez les questions que vous auriez pu poser, l'attitude que vous auriez pu avoir pour que la situation redevienne constructive.

Cinq manières de positiver les objections

La « base relationnelle » étant installée, vous allez pouvoir passer à l'étape suivante, c'est-à-dire le traitement des objections. Concrètement, nous vous proposons cinq manières de le faire.

La réfutation classique : apporter la preuve

Aussitôt, Georges intervient : Nous sommes tellement chargés en ce moment que nous n'avons pas le temps de souffler ! Ton enquête, c'est vraiment pas le moment ! Dans trois mois, nous serons bien plus disponibles…

Paul : J'entends bien. Georges, tu t'imagines vraiment que nous aurons plus de temps dans trois mois ? Tu sais bien qu'en plus du travail quotidien, nous serons en train de faire l'arrêté des comptes et en plein déménagement. Toute l'entreprise sera mobilisée… Qu'en dis-tu ?

Il s'agit de structurer son raisonnement en respectant l'articulation suivante :

- **Légitimer le point de vue de votre interlocuteur** : « Je comprends… J'entends bien… »
- **Réfuter l'objection au moyen d'une preuve ou d'un argument autorité** : référence, chiffre, données de l'expérience… le tout, c'est que ce soit une preuve irréfutable.
- **Demander un** « **accusé de réception** » : « Est-ce que ce point est clarifié entre nous… ? Êtes-vous rassuré sur ce point… ? Qu'en pensez-vous… ? »

Ce type de réponse apporte de nouveaux éléments d'informations et permet à votre interlocuteur de percevoir la situation avec un peu de recul. Cela l'aide généralement à se tranquilliser un peu.

Le risque est de poursuivre dans la polémique : « C'est vrai, on n'a jamais le temps. Et en quoi ton étude est-elle prioritaire, de toute manière ? », peut-il par exemple vous demander… Pas de panique : si votre interlocuteur contre-argumente, passez à une autre technique…

L'appui : c'est justement pour cette raison que…

Georges : Faire une enquête maintenant alors qu'on est surchargés ? Mais c'est de la folie !

Paul : Je suis tout à fait d'accord avec toi ; nous sommes tous très occupés, et c'est justement pour cette raison que nous allons devoir nous creuser la tête pour concevoir un questionnaire que les gars pourront remplir en un quart d'heure !

Il s'agit ici de s'appuyer sur l'objection pour réorienter le débat dans un sens qui vous convienne. Comme un judoka, vous utilisez la force de votre interlocuteur pour la diriger, pas forcément contre lui, mais à la faveur du projet qui vous tient à cœur : *c'est justement pour cette raison que… nous allons le faire quand même.*

Même si l'objection bouleverse vos plans, abondez dans sa direction, au moins avec les mots. Ainsi, vous montrez que vous avez déjà envisagé l'obstacle mentionné – c'est-à-dire que vous vous rejoignez sur ce point – avant de le réfuter.

Bien sûr, il vous faudra mobiliser assez de présence d'esprit pour trouver un appui réaliste et vraisemblable. Si votre interlocuteur pense que vous vous moquez de lui, c'est perdu.

Tu me prends pour un imbécile ou quoi ? On n'a jamais mis cinq minutes pour remplir ce genre de questionnaires !

Si vous arrivez dans ce genre d'impasse, vous pouvez toujours…

Vider son sac : Monsieur l'interlocuteur, y a-t-il autre chose qui te tracasse ?

Georges : Faire une enquête maintenant, mais tu n'y penses pas ? On est surchargés !

Paul : Georges tu as raison, on est tous surbookés… À part le manque de temps, y a-t-il autre chose qui te tracasse ?

Georges : Non c'est surtout cela, le manque de temps.

Paul : Donc Georges, si on trouve une solution pour que ça prenne moins de temps, tu es d'accord pour cette enquête ?

Georges : Euh, oui, oui.

Paul : Cette question du temps va tout à fait dans notre sens, car notre agence nous a signalé le danger de faire un questionnaire trop long. Leur expérience, c'est que les personnes ne les remplissent pas ou alors n'importe comment. Donc, comme tu le proposes, nous allons faire notre possible pour concevoir un questionnaire rapide, qui prendra dix à quinze minutes à remplir. Est-ce que cela te convient ?

Georges aurait beau jeu de répondre « non »…

La démarche consistant à tendre l'autre joue après une objection se structure en cinq temps :

- **Légitimez l'objection** (vous commencez à avoir l'habitude) : « Je comprends votre point de vue… Tu as raison… » Et valorisez-la : « Merci d'avoir soulevé ce point important… »
- **Isolez l'objection** : « À part cette question, tout est bon pour vous… ? Y a-t-il un autre point qui vous gêne… ? » En posant cette question, vous vous assurez que votre interlocuteur va vous donner toutes ses objections. Il va vider son sac.
- **Anticipez la décision finale** : « Finalement, si je peux résoudre ce point qui vous tracasse, on est bien d'accord, vous achetez mon projet… » « On est bien d'accord » : c'est la phrase magique, quasiment imparable. Vous allez vous occuper de ce qui le tracasse, il n'a plus de raison de vous mettre des bâtons dans les roues !
- **Traitez l'objection avec un argument d'autorité et une preuve irréfutable**, ou en prenant appui sur elle.
- **Verrouillez** : « Tout va bien… ? Cela vous convient (sous-entendu : « Bon, maintenant que je t'ai donné gain de cause, tu ne m'embêtes plus ? ») ? »

Attention aux arguments « fausse barbe » : une objection peut en cacher une autre. Notre interlocuteur met en avant un problème qui n'est pas celui qui le tracasse vraiment. Mais le point qui lui tient à cœur est trop dur à dire ou à admettre, trop exposant. C'est le cas classique du collaborateur qui réclame une augmentation alors qu'il veut surtout plus de reconnaissance.



Tac tic : quand certaines objections arrivent trop tôt… ou l'art de temporiser

Parfois certaines objections arrivent trop tôt dans la discussion ; par exemple, vous n'avez pas terminé votre exposé et un participant vous interroge déjà sur le point que vous aviez prévu d'aborder à la fin. Lorsque cela arrive, sachez remettre à plus tard votre réponse… Il ne s'agit pas d'éluder, mais bien de donner les éléments d'information au moment où vous le jugerez opportun.

Pour ce faire, notez le point de vue de votre interlocuteur et proposez-lui de répondre lorsque vous aurez présenté tel ou tel aspect de votre argumentation : « J'ai bien noté votre remarque, si vous me le permettez j'y répondrai juste après l'exposé de ce point… »

Vous disposez de quelques minutes de répit, mais soyez bien conscient que votre interlocuteur sera sur le qui-vive tant que vous n'aurez pas répondu à sa question ! Ne le laissez pas mariner trop longtemps.

La question miroir : pourquoi faire ceci… alors que… ?

Yves : Personnellement, je ne vois pas l'intérêt de ce genre d'enquête. Dans mon service, tout marche bien. Les gars sont très contents et le boulot est fait en temps et en heure. Que demander de plus ?

Paul : Au fond, tu t'interroges sur l'intérêt de cette enquête, alors que dans ton service tout va bien ?

Yves : Et voilà !

Paul : Yves, tu as raison bien sûr. Mais, pour nous, l'enquête est plus large. En plus de ces aspects de bien-être et de fonctionnement que tu évoques, il s'agit de prendre en compte des questions de promotions, de conditions de travail, d'avantages sociaux… Tu vois, cela va bien au-delà de la vie quotidienne du service !

Yves : Ah oui d'accord, je n'avais pas regardé le problème sous toutes ses coutures !

Toute objection repose sur une question non exprimée sous-jacente, de type : « Pourquoi ferais-je ceci… Pourquoi choisirais-je cela… Pourquoi devrais-je supporter cette situation… alors que je peux faire autrement… qu'un autre choix plus judicieux est possible… que c'est injuste ou anormal… ! »

La technique de la question miroir est une reformulation interrogative de la préoccupation de votre interlocuteur. Il s'agit de mettre en exergue la question cachée qui vous est posée. Par la question miroir, votre interlocuteur se sent compris au-delà des mots : il sera alors plus enclin à aller dans votre sens et à acquiescer à votre demande.

Mettre en exergue la question cachée, c'est :

- Prouver son respect et sa compréhension ;
- Rassurer l'autre sur son besoin d'être compris ;
- Mettre son interlocuteur en situation d'écoute ;
- Reprendre la maîtrise grâce à la question d'enchaînement : « Puis-je vous répondre… ? Puis-je vous dire un mot là-dessus… ? Je vais répondre… »

La question miroir se structure généralement de la façon suivante : « Au fond, vous vous demandez pourquoi faire ceci, alors que (et on reprend son objection) ? » Si vous avez bien reformulé son problème, votre interlocuteur acquiescera : manière de vous donner l'autorisation d'argumenter !

La question miroir pousse à se mettre à la place de son interlocuteur, à bien comprendre son problème et favorise le dialogue constructif. **Utilisez-la sans modération !**

Transformer l'objection en objectif : comment faire pour… ?

David : Cette enquête, c'est du flicage ! On va savoir qui pense quoi, la direction n'aura plus qu'à relever les noms et prendre des sanctions.

Paul : Du flicage ? Que veux-tu dire par là, David ?

David : Même si les questionnaires sont anonymes, ce sera très facile de savoir qui a répondu quoi : par l'indication du sexe et de la catégorie professionnelle, la direction pourra recouper très facilement et attribuer les réponses à des personnes. Rappelle-toi, il y a trois ans, le projet TOP avait viré au règlement de comptes à OK Corral…

Paul : Oui je m'en souviens ! David je comprends complètement ta crainte et je ne souhaite surtout pas raviver les vieux démons. Dis-moi, d'après toi, comment faire pour que cette enquête ne soit pas perçue comme du flicage ? Que faut-il mettre en place ? As-tu des idées ?

David : Déjà, dans les questions qu'on pose, il faut s'assurer que l'on préserve l'anonymat des réponses.

Paul : Oui, c'est un point fondamental. Veux-tu y réfléchir et être notre Monsieur Anonymat ?

David : Bon, d'accord, je m'occupe de ça.

Pour impliquer votre interlocuteur dans un projet qu'il semble rejeter, une bonne manière est de lui demander de trouver la solution au problème qu'il pose. Pour cela, sachez accueillir l'objection, puis transformez-la en objectif. Ainsi, vous responsabilisez votre interlocuteur par rapport à sa crainte.

Une objection/objectif se structure généralement sous la forme : « Comment faire pour que… ? » Vous retournez vos interlocuteurs : d'objecteurs, vous les placez en situation d'acteurs à la recherche d'une solution concrète. À leur demande, vous avez fixé un objectif commun que vous allez atteindre ensemble. Une variante possible est de proposer à la personne qu'elle soit la responsable, l'empêcheuse de tourner en rond, le Monsieur ou la Madame « Anonymat », comme on a dans certaines entreprises des « Monsieur Qualité », des « Madame Discrimination Zéro », etc. En lui confiant une mission sur ce point qui lui tient à cœur, vous en faites votre meilleur allié !

Si vous parvenez à les fédérer autour d'un projet commun, vos interlocuteurs ne sont plus passifs, mais au contraire ils apportent leur contribution et leur intelligence. Ils ne sont plus les empêcheurs de tourner en rond, mais les garants du succès de votre entreprise ! C'est à la fois valorisant pour eux, et bon pour vous.



Positiver les objections, à quoi ça sert ?

- Développer un climat de coopération : vous êtes en train de résoudre un problème ensemble ;
- Faire des ponts entre les points de vue de tous ;
- Impliquer les autres, partager votre enthousiasme pour le projet ;
- Améliorer la solution proposée, en prenant en compte les risques et les freins, ou d'autres facettes qu'on n'avait pas vues.
- Trouver des alliés pour le projet, qui seront tout à fait enclins à le « vendre » aux autres membres de l'entreprise.

Anticipez les objections

Une bonne manière d'accueillir positivement les objections qui ne manqueront pas de survenir, c'est de les anticiper. De la même manière que vous préparez vos arguments, vous avez tout intérêt à vous poser la question avant l'entretien : « Quels arguments cette personne ou ces personnes sont-elles susceptibles de m'objecter… ? Quelles réponses intelligentes puis-je leur faire… ? Comment les failles de mon argumentation sont-elles contournables… ? »

Trouver la parade aux objections n'a pas pour but de vous donner réponse à tout dès l'exposé de votre projet : vos interlocuteurs ont besoin de critiquer, de prendre du recul. Laissez-les s'exprimer, prendre leur place, s'approprier votre « bébé »… sans faire à vous tout seul les questions et les réponses. Gardez des atouts dans votre manche pour le débat.

Mais le point le plus important de cette préparation est l'attitude dans laquelle vous vous placez. Vous prenez du recul par rapport à votre projet, vous admettez à l'avance que l'on ne vous attend pas les bras ouverts et qu'il y aura des objections… et, du coup, vous trouvez cela normal quand elles arrivent.

Vous voilà dans une attitude beaucoup plus constructive pour répondre et prendre en compte les objections afin de faire évoluer votre projet dans le sens proposé par vos interlocuteurs.

Les points clés du chapitre

Cadeau : répétez-vous mentalement que les objections sont des cadeaux que vous font vos interlocuteurs ; vous finirez bien par vous en convaincre…

Encore une liste : faites à l'avance la liste des objections possibles de vos interlocuteurs.

Irréfutable : préparez vos réponses sur le fond – les arguments d'autorité, les preuves irréfutables…

Techniques : préparez la manière de répondre – la forme. Quelles techniques allez-vous utiliser ?

- La réfutation classique : apporter la preuve.
- L'appui : c'est justement pour cette raison que…
- Vider son sac : Monsieur l'interlocuteur, y a-t-il autre chose qui te tracasse ?
- La question miroir : pourquoi faire ceci… alors que… ?
- Transformer l'objection en objectif : comment faire pour… ?

Again : répétez et répétez, comme un comédien ou un sportif. On progresse par l'entraînement régulier !

Indulgence : le moment venu, acceptez de ne pas être parfait. Vous tirerez les conséquences de vos erreurs pour la prochaine fois. On apprend à marcher en tombant.

Chapitre 8

L'art d'obtenir sans imposer

Comment obtenir de nos collaborateurs, collègues, clients, fournisseurs… qu'ils agissent conformément à nos objectifs ? Même si elles sont très efficaces, l'autorité et/ou l'argumentation ne suffisent pas toujours. Recourir à l'autorité peut nuire à l'esprit d'initiative et engendrer la soumission. Quant à l'argumentation… Votre interlocuteur peut acquiescer, avoir l'air d'accord et, finalement, traîner les pieds pour passer à l'acte ou, tout simplement, être armé d'un solide sens de la contradiction.

Heureusement, on peut passer par des chemins de traverse. Il existe différents moyens pour amener l'autre à agir de la manière souhaitée… Alors oui, il s'agit d'influence, c'est-à-dire qu'au lieu de demander les choses de but en blanc, on conduit son interlocuteur, pas à pas, à faire les choses.

Vous êtes contre ? À vrai dire, « on ne peut pas ne pas influencer » ! Les enfants nous rappellent en permanence que ce type de comportements est instinctif : séduction, chantage affectif, présentation biaisée d'une situation… sont des techniques efficaces dont ils usent et abusent pour obtenir ce qu'ils veulent ! Réciproquement, quel parent peut nier avoir présenté une situation sous son jour le plus favorable, afin de faciliter l'adhésion de sa progéniture : « Si tu viens avec moi faire les courses, on ira voir le rayon des jouets. » En dehors de l'efficacité, le seul critère qui devrait nous conduire lors du choix de la manière est la charte éthique. Agissons-nous pour prendre l'ascendant sur les autres ou pour conclure des affaires gagnant-gagnant ?

Pour mener à bien ses recherches sur les techniques d'influence, le professeur Robert Cialdini, psychologue américain, a passé plusieurs mois *incognito* sur le terrain pour découvrir les secrets des meilleurs

vendeurs et des meilleurs communicants. Après avoir décrit et formalisé toutes les techniques d'influence dans son livre *Influence et manipulation*, sa devise est : *"Good business, good ethics."*

Ces techniques que nous allons vous présenter sont très puissantes : elles peuvent contribuer à accélérer les prises de décision qui traînent inutilement, à faire pencher la balance du bon côté, à faire prendre conscience à quelqu'un qu'une action est dans son intérêt, même s'il ne s'en rend pas compte *a priori* – ou à lui faire penser qu'une de vos idées vient de lui… Vous en avez sans doute fait l'expérience : elles sont redoutables ! Il convient cependant d'être prudent et d'utiliser ces techniques avec précaution. Dans le cas contraire, vous le comprenez bien, vous risquez d'abîmer la relation. Une fois que l'on est soupçonné de manipulation, les rapports sont fragilisés.

L'inventaire de toutes ces techniques pourra aussi vous aider à prendre conscience des tentatives de manipulation dont vous êtes parfois l'objet ; afin de ne plus vous faire manipuler « à l'insu de votre plein gré » – ou, tout simplement, au détriment de vos propres intérêts.

Dans ce chapitre, nous examinerons tout d'abord quels sont les ressorts de l'influence, puis nous analyserons les techniques de l'influence, le comment faire.

Et vous ?

Vous sentez-vous prédisposé à influencer ? Ou, au contraire, sont-ce des procédés que vous réprouvez ? La fin justifie-t-elle les moyens ?

Qu'éprouvez-vous quand vous sentez que l'on vous manipule ?

Les ressorts de l'influence

Qui n'est jamais reparti d'un magasin avec un vêtement immettable, juste parce que la vendeuse était super-aimable et savait y faire ? Qui n'a jamais donné une pièce à un enfant mendiant, alors même que c'est contre ses principes ? Qui n'a jamais ralenti son allure, ou senti un pincement au cœur à la vue du gendarme ? Qui ne s'est jamais précipité dans les magasins le premier jour des soldes pour obtenir

les meilleures affaires ? Qui n'a jamais accepté une invitation rasoir, parce qu'il ne savait pas la refuser… ?

Tout se passe comme si nous obéissions à des mécanismes comportementaux pour la plupart inconscients et partagés par la plupart des individus ! Ce sont des comportements viscéraux… que certaines personnes savent déclencher à notre insu pour tenter de nous influencer et piloter ainsi nos actions.

Les principes les plus courants, tels qu'ils ont été mis en avant par Cialdini, sont :

- Le souci de cohérence et d'engagement ;
- La pression sociale ;
- Le principe de réciprocité ;
- La relation à l'autorité ;
- La rareté ;
- La sympathie.

Ce sont ces mécanismes que nous allons décortiquer avec vous, afin que vous puissiez en prendre conscience. Et, peut-être, vous permettre de les utiliser de temps en temps, à bon escient !

Avant de commencer…

Quelles prises offrez-vous à l'influence ? Êtes-vous facilement manipulable ?

– Éprouvez-vous le besoin de contrôler ce qui vous arrive ?

– Valorisez-vous le fait d'avoir un comportement logique et rationnel ?

– Essayez-vous d'être parfait ?

– Êtes-vous naturellement respectueux de l'autorité ?

– Le regard des autres a-t-il une grande importance pour vous ?

– Ressentez-vous un grand besoin d'être aimé ?

– Cherchez-vous généralement à être sympathique aux autres ?

– Avez-vous tendance à culpabiliser ?

– Essayez-vous de rendre service à quelqu'un qui l'a fait pour vous ?

– Respecter vos engagements, est-ce important pour vous ?

Les questions auxquelles vous avez répondu « oui » indiquent les domaines susceptibles de servir de levier à un manipulateur.

Le souci de cohérence : je dis, je fais

« Y'a que les imbéciles qui ne changent pas d'avis ! »

La plupart d'entre nous agissons de façon à justifier nos décisions antérieures. De ce fait, lorsque nous avons pris une décision, nous agissons ensuite inconsciemment de façon à nous prouver que cette décision était pertinente. **Ce phénomène est dit d'engagement**.

Tout le monde se trompe, parfois… Mais quand l'erreur a été commise devant témoins, cela devient délicat de rectifier le tir. Il faudrait d'abord reconnaître qu'on s'est trompé, et cela n'a rien d'agréable. La plupart d'entre nous éprouve le besoin que nos actes soient cohérents entre eux. Il nous faut être et paraître cohérents ; donner aux autres le sentiment que nous suivons une ligne directrice, sans zigzags ni retours en arrière.

« Il change d'avis comme de chemises ! » La sagesse populaire n'est pas tendre avec ceux qui font dévier leur trajectoire (même si cela s'impose parfois) ; et il faut bien du courage pour accepter de se faire traiter de girouette. Bien souvent, malheureusement, l'engrenage se poursuit : on persévère dans l'erreur pour ne pas avoir à la reconnaître.

Maintenir une attitude stable (et donc, qualifiée de « cohérente » par la plupart des gens) permet d'éviter de se faire mal voir. La logique et la cohérence sont synonymes d'intelligence et d'équilibre dans nos sociétés rationnelles. Et c'est vrai que mettre ses actes en cohérence les uns avec les autres procure un sentiment de sérénité… Tandis que **changer de voie, c'est rarement choisir la facilité. Même si, parfois, souvent, cela s'impose**.



Une expérience : les bagages

Dans un aéroport, un expérimentateur a demandé à différentes personnes de surveiller ses bagages. Les gens acceptaient, bien sûr. Au bout de quelques minutes, un faux voleur faisait mine de prendre le sac… 100 % des personnes sollicitées sont intervenues pour empêcher le vol !

Dans un autre groupe témoin où les individus n'ont pas été sollicités au préalable, seul 12,5 % sont intervenus !

Dans le cas de nos « héros » du premier groupe, préalablement d'accord pour surveiller les bagages, il ne s'agit pas d'altruisme mais d'un souci de cohérence avec le fait d'avoir accepté d'assurer cette surveillance. Ni plus ni moins.

On le voit, il est donc très facile d'obtenir d'un inconnu, juste par une question, un engagement fiable. Il est très difficile de dire : « Non, je refuse de surveiller vos bagages. » Il y a des demandes apparemment très peu engageantes qui peuvent nous amener très loin.

Prendre une décision nous engage à adopter un comportement cohérent vis-à-vis de cette décision. Ainsi, dès l'instant où je prends telle décision, je vais souvent me comporter d'une façon prévisible… Ainsi faire prendre une décision à quelqu'un nous assure que ses actes futurs respecteront cette décision ! Et, probablement, par souci de cohérence, qu'ils seront prêts à s'engager de plus en plus… Il est très difficile de commencer à dire non quand on a déjà dit oui une fois ! Car le premier non annule tous les oui. Et personne n'a envie de passer pour un lâcheur !

Et vous ?

Au nom de la cohérence avec vous-même, quelles décisions avez-vous pris récemment ?

La pression sociale : faire comme les autres

« Non, les braves gens n'aiment pas
que/l'on suive une autre route qu'eux. »
Georges Brassens, *La Mauvaise Réputation*

Le comportement des personnes de notre entourage a souvent une influence considérable sur le nôtre.

Tentez l'expérience suivante !

Avec trois ou quatre de vos amis, placez-vous dans un endroit passant et regardez tous ensemble dans la même direction ; par exemple, levez tous le nez en l'air en direction d'une fenêtre, comme le font les badauds quand il y a un incendie. Il y a fort à parier que plusieurs personnes s'arrêteront et… regarderont elles aussi en l'air !

Ce type de comportement est ce que l'on nomme la « preuve sociale ». Tous, nous avons tendance à nous conformer à nos semblables… Nous nous pensons peut-être libres et indépendants, mais à la première occasion nous redevenons des moutons de Panurge !



Une expérience : quand on est seul à avoir raison ou tort…

Solomon Asch, Américain d'origine polonaise et pionnier de la psychologie sociale, a mené en 1956 des expériences sur le conformisme social. Les participants croyaient être testés sur leur perception visuelle, alors qu'ils étaient en réalité placés dans un groupe dont les autres membres étaient complices de l'expérience. À des questions très simples, telles que « parmi ces trois traits, quel est celui dont la longueur correspond à celle du trait témoin ? », les complices apportaient la même réponse, fausse de façon évidente. Dans près de trois quarts des cas, les personnes sondées qui s'exprimaient en dernier ont répondu comme le groupe, alors même qu'elles savaient qu'il s'agissait d'une réponse erronée !

Confrontés à la pression sociale, la plupart d'entre nous se conforme au modèle dominant. Les individus ont tendance à reproduire le comportement du plus grand nombre en s'appuyant sur l'hypothèse que si beaucoup le font, alors c'est ce qu'il faut faire… C'est ainsi que l'on voit les gens faire la queue devant des restaurants déjà pleins, alors que personne n'a envie d'entrer dans un restaurant vide.

La preuve sociale est une technique utilisée par tous les vendeurs et les publicitaires, lorsqu'ils mettent en avant une star : « Faites comme elle, achetez notre produit ! » Et dans le domaine du business to business, les références jouent le même rôle : « Nous avons déjà mis en place cette action chez tel client, chez tel autre… » (sous entendu : « Vous voyez ! Ça veut dire que c'est bien… Si vous les imitiez ? ») Ainsi, de leur côté, les clients sont à la fois étonnés et rassurés.

Et vous ?

Avez-vous tendance à faire comme les autres ou bien préférez-vous suivre votre propre chemin ?

Le principe de réciprocité : donnant, donnant

Lorsque vous allez dîner chez des amis, en vous séparant, naturellement, vous leur proposerez : « Eh bien, la prochaine fois, c'est vous qui venez chez nous ! »

Donner ou faire quelque chose pour quelqu'un crée un lien… et nous nous sentons dans l'obligation de rendre la pareille. C'est comme si nous avions une dette envers lui ; forcément, on « renvoie l'ascenseur ».

C'est la règle du donnant-donnant, selon laquelle il faut donner pour recevoir… et rendre si l'on a reçu. Avez-vous remarqué la gêne des gens lorsqu'à Noël vous leur amenez un petit quelque chose : « Oh, mais je n'ai rien pour toi ! » Et si quelqu'un vous dit : « Il ne fallait pas ! », eh bien, il le pense peut-être vraiment ! Car il n'a aucune envie de se sentir lié par une obligation. Si j'offre un cadeau, je place mon interlocuteur dans l'obligation de m'en faire un à son tour ; je crée chez lui une pression gentille de me rendre la pareille.

Souvent, sous l'effet de la réciprocité, nous nous sentons dans l'obligation de donner plus que nous n'avons reçu ! Ce qui donne l'avantage au donneur. **La traduction commerciale en est la politique de**

l'échantillon : un client qui accepte l'échantillon, ou les « deux mois gratuits », se sent davantage tenu d'acheter le produit.

Quant à ceux qui ne respectent pas cette règle tacite, on les qualifie d'ingrats, voire de malhonnêtes. Hum : voilà de quoi donner force à cette règle !

Et vous ?

Quel service, quelle invitation vous êtes-vous senti « obligé » de rendre récemment ? Pourquoi ?

La relation à l'autorité : le chef

L'être humain obéit à celui qu'il reconnaît comme porteur de l'autorité.



L'expérience

En 1963, aux États-Unis, le psychologue Stanley Milgram mit en évidence le pouvoir de l'autorité à travers une expérience devenue célèbre, et reprise dans le film *I comme Icare*, dont Yves Montand est l'un des principaux interprètes. Un professeur passa une petite annonce pour trouver 500 volontaires afin de mener, soi-disant, une expérience sur la mémoire et l'apprentissage.

Les sujets recrutés étaient placés devant un pupitre sur lequel différentes manettes permettaient d'envoyer une décharge électrique de 15 à 450 volts à un individu. S'il ne répondait pas correctement aux questions qu'on lui posait, 15 volts supplémentaires étant envoyés à chaque nouvelle erreur.

L'expérience était supervisée par un professeur en blouse blanche, qui commandait au participant de continuer quoi qu'il arrive, en argumentant que cela servait à la science, donc au progrès de l'humanité… Bien sûr, les sujets recrutés ne savaient pas que l'expérience était une simulation : aucune décharge électrique n'était réellement envoyée ; la personne interrogée était un comédien qui savait, grâce à une ampoule lumineuse,

quel voltage il était censé recevoir. Il commençait donc par des plaintes, puis poussait des hurlements, supliait et terminait par un coma très bien simulé.

Cette expérience fut menée des centaines de fois, dans différents pays, et, à chaque fois, les résultats furent édifiants : 65 % des participants obéirent au professeur jusqu'au bout et administrèrent la décharge maximale de 450 volts !

Après coup, la majorité des sujets testés ont reconnu avoir eu envie d'arrêter, mais ne l'ont pas fait à cause d'une autorité qui était à leurs yeux plus importante que leur propre jugement. Stanley Milgram explique que lorsqu'un individu se trouve inséré dans une hiérarchie, quelle qu'elle soit, il passe, s'il n'y fait pas attention et s'il n'est pas vigilant, d'un état autonome à un état de soumission aveugle.

Cette expérience nous apporte la preuve du pouvoir d'influence qui émane d'une figure d'autorité. **Face à la poussée de l'autorité et d'un système, l'individu abdique assez facilement de sa volonté propre**. Quand ses yeux se sont ouverts et que l'horreur est révélée (si horreur il y a eu), il peut assez facilement se dédouaner : « J'ai obéi à des ordres, ce n'est pas moi qui ai pris la décision. » L'obéissance aveugle au principe de l'autorité a conduit les hommes à commettre, en masse, les pires atrocités.

Et vous ?

Quelle relation avez-vous face à l'autorité ?

Le principe de rareté : y'en aura pas pour tout le monde !

Vous rentrez dans une boutique car vous avez vu une paire de chaussures et la vendeuse, qui n'est jamais loin, vous lance : « C'est ma dernière paire, ce modèle plaît beaucoup ! » À ce moment-là, éprouvez-vous un petit tiraillement : « J'aimerais bien mûrir ma décision, mais si je revenais et qu'elle n'était plus là ? » Eh, eh ! La flèche décochée par notre amie vendeuse aurait-elle atteint son but ?

La rareté augmente la demande pour un produit ; car tous, nous sommes attirés par ce qui est rare, unique, secret… Une information inédite, et donc rare, est écoutée. Et lorsqu'on vous annonce : « Je vais vous confier un secret… », avouez que vos oreilles s'ouvrent en grand ! C'est aussi le phénomène des séries limitées dans l'automobile, et la stratégie de certains fabricants qui créent volontairement des ruptures de stock pour stimuler les ventes dès que le produit redevient disponible à la vente. Car chacun a tendance à accélérer sa prise de décision s'il sait que le produit convoité est rare. Et si on prend peu de temps pour réfléchir, on ne compare pas les différentes offres sur le marché : ce n'est pas une situation très *win-win* pour le consommateur !

Et vous ?

Si le vendeur vous déclare : « il ne me reste que ces 2 exemplaires, je vous conseille de vous décider rapidement », comment réagissez-vous ?

La sympathie : je t'aime bien

Vous souvenez-vous d'Arsène Lupin, l'homme du monde si élégant dans son smoking, et si galant dans ses manières, que personne ne soupçonnait jamais les cambriolages qu'il s'apprêtait à commettre ?

Nous accédons plus facilement à la demande d'une personne que nous trouvons sympathique, physiquement séduisante, bien habillée et qui nous sourit. Le phénomène est amplifié si la personne nous ressemble ou ressemble à ce que nous rêvons d'être, nous écoute et s'intéresse à nous… *« A weaker argument will convince people who like you. »* Inversement, quelqu'un qui « ne nous revient pas », même avec de bons arguments, aura le plus grand mal du monde à nous convaincre. « Je ne sais pas pourquoi, tout ce qu'il dit est vrai et bien pensé, mais il y a quelque chose… Je n'ai pas envie de faire affaire avec lui. » Or, bien souvent, l'apparence n'a rien à voir avec le fond des gens ! Car le fait de savoir « présenter bien » ou d'être un peu négligé et souillon n'augure pas de « qui on est » sur la plupart des plans de la personnalité.

C'est sur cette affinité interpersonnelle que repose le modèle des ventes à domicile, type Tupperware : une personne invite chez elle des amies pour acheter des cadeaux de Noël, des vêtements, des plats, des produits de beauté… Les participants sont plus enclins à acheter que s'ils ont affaire à un inconnu. Dans chaque entreprise, des décisions sont prises du fait d'alliances entre collègues qui s'apprécient, même si tous ne sont pas forcément d'accord avec ce qui est décidé : « On ne trahit pas un allié ! »

Et vous ?

Jusqu'où iriez-vous pour soutenir vos amis… ou une personne qui vous semble amicale… ?



Déjouez les tentatives de manipulation

- Connaître les procédés et les techniques vous permettra de les repérer plus facilement et de démonter les mécanismes.
- « Connais-toi toi-même », dit Socrate ! Quelles sont les prises que vous offrez à la manipulation ? Les identifier vous permettra d'éviter de vous laisser piéger.
- Sachez dire « non » de façon ferme et polie au lieu des « peut-être… je vais voir… je ne sais pas si… c'est vrai mais… ». En disant « non », vous coupez court et vous évitez bien des désagréments.
- Prenez toujours le temps de la réflexion. Résistez à la tentation de décider sur-le-champ ! Prenez du recul : cherchez à prendre votre décision de façon rationnelle, pesez le pour et le contre. Laissez-vous toujours une porte de sortie.
- Fixez des limites à votre engagement ! Comme certains joueurs au casino, acceptez à l'avance de perdre tant d'euros, juste pour jouer ! Si vous vous engagez, mettez vos conditions !



La psychologie de l'engagement

En France, les tenants de cette approche sont Jean-Léon Beauvois, professeur à l'université de Nice, et Robert-Vincent Joule, professeur à l'université de Provence. L'engagement serait le lien qui unit l'individu à ses actes comportementaux. Seuls nos actes nous engagent à nos yeux et aux yeux des autres. Nous ne sommes donc pas engagés par nos opinions, nos idées, nos sentiments ou nos croyances, mais par nos actes et nos comportements : ce que nous avons fait jusqu'alors, si rien ne nous arrête, il y a de grandes chances pour que nous continuions à le faire.

En s'engageant, même verbalement, nous activons une pression de nature psychologique qui nous conduira à tenter d'accomplir ce à quoi nous nous sommes engagés. Lorsque nous nous sommes engagés dans une action, nous trouvons de bonnes raisons pour expliquer et poursuivre cette action : juste le souci de cohérence entre ce que nous faisons et ce que nous sommes… Nous avons tendance à adhérer à ce qui paraît être notre décision et à nous comporter en conformité avec cette décision ; nous allons persister dans nos actes pour la simple raison que nous nous sommes engagés.

Prendre une décision est difficile, car c'est une forme d'engagement. Mais une fois la décision prise et transformée en une conduite effective, nous avons tendance à ne plus la remettre en cause. C'est ainsi que les gens qui ont investi beaucoup dans un projet sont davantage enclins à remettre encore de l'argent pour le renflouer que des gens qui n'ont jamais versé au pot. Les « payeurs historiques » vont rationaliser leur acte, bien entendu ; car *« l'individu rationalise ses comportements en adoptant après coup des idées susceptibles de les justifier »*.

D'après ces chercheurs, on peut obtenir un fort engagement en jouant sur plusieurs facteurs :

- **Le sentiment de liberté associé à l'acte** : un acte réalisé dans un contexte de liberté est plus engageant qu'un acte réalisé dans un contexte de contraintes ;

- **Le caractère public de l'acte** : un acte réalisé publiquement est plus engageant qu'un acte dont l'anonymat est garanti ; lorsque l'acte est personnalisé, que l'identité de la personne est connue, l'engagement est plus intense ;
- **Le caractère explicite de l'acte** : la personne se sent plus engagée par une décision à court terme que par une décision à long terme ;
- **L'irrévocabilité de l'acte** : moins la personne peut faire marche arrière, plus elle se sent engagée ;
- **La répétition de l'acte** : un acte que l'on répète est plus engageant qu'un acte qu'on ne réalise qu'une seule fois ;
- **Les conséquences de l'acte** : un acte est d'autant plus engageant qu'il est lourd de conséquences ;
- **Le coût de l'acte** : un acte est d'autant plus engageant qu'il est coûteux en argent, en temps, en énergie… ;
- **Les motivations de l'acte** : plus la personne se sent concernée par l'acte qu'elle va accomplir, plus elle est à même de le réaliser.

La plupart des individus accomplissent très souvent librement ce qu'ils n'auraient jamais fait si on ne les avait pas habilement conduits à le faire. C'est la raison pour laquelle Joule et Beauvois ont désigné ce phénomène *« la soumission librement consentie »*.

Les techniques d'influence : comment faire ?

Les techniques les plus efficaces passent inaperçues lorsque ceux qui les utilisent s'appuient sur les principes que nous venons de vous décrire. En revanche, si votre interlocuteur se rend compte que vous cherchez à le mener à son insu là où il ne veut pas forcément aller, non seulement il ne voudra pas faire ce que vous lui demandez, mais, par la suite, il se méfiera de vous.

Parmi toutes les différentes techniques, nous vous présentons les plus connues… et les plus puissantes. Elles sont enfantines (et pour cause !), mais permettent à ceux qui les utilisent de parvenir à leurs

fins et d'atteindre plus facilement leurs objectifs. Elles peuvent se combiner ou s'enchaîner. L'expérimentation de ces techniques vous permet de tester leur force, et de les débusquer lorsqu'elles sont utilisées à votre égard. Mais rappelez vous la devise du professeur Cialdini *« Good business, good ethics. »*

Et vous ?

Quel est votre cadre éthique ? La fin justifie-t-elle les moyens ?

Le pied dans la porte : qui peut un peu peut beaucoup

La technique du pied dans la porte exploite nos besoins de cohérence et d'engagement, ainsi que la difficulté de commencer à dire non quand on a déjà dit oui. Elle consiste à obtenir un comportement préparatoire peu coûteux et librement consenti, qui influencera notablement les comportements ultérieurs.



Une nouvelle expérience…

On a demandé aux habitants d'un quartier d'installer dans leur jardin un panneau incitant à la prudence sur les routes. Seules 16,7 % des personnes sollicitées ont accepté.

En revanche, les personnes à qui on avait précédemment demandé d'afficher *juste* un petit autocollant invitant à la prudence sur les routes, puis qu'on a rappelées quelques jours plus tard en proposant d'installer le même panneau, ont accepté à 76 %.

En management, nous pouvons aussi utiliser cette technique pour aider un collaborateur à adopter des comportements qui ne lui sont pas naturels et auxquels il ne pense pas pouvoir parvenir.



Comment aider un collaborateur timide à prendre la parole en public ?

- Faites-le s'engager sur un premier acte précis : intervenir quelques minutes dans une réunion hebdomadaire sur un sujet qu'il maîtrise parfaitement.
- Officialisez la situation : lorsque vous rédigez l'ordre du jour en vue de le communiquer à l'ensemble des participants, écrivez par exemple : « Matthieu nous présentera son projet. »
- Après qu'il a réalisé sa première intervention, valorisez-le.
- Battez le fer pendant qu'il est encore chaud : déterminez rapidement l'occasion d'une deuxième intervention un peu plus exigeante. Toujours sur un sujet qu'il connaît bien, demandez-lui d'intervenir devant un groupe de clients…

Et ainsi de suite. Vous verrez, rapidement vous aurez transformé votre collaborateur timide en un professionnel de la présentation orale !

Évidemment, cette technique sert aussi des mobiles beaucoup moins nobles.

Un beau soir de juin… :

« Bonjour, je suis votre voisin du dessous… Je me demandais si vous partiez en vacances en juillet…

— Ah non, nous partons en août !

— Ah d'accord… Dans ce cas, accepteriez-vous de relever notre courrier pour que la boîte aux lettres ne soit pas saturée ?

— Pas de problème ! D'ailleurs, si vous me laissez vos clés, je pourrais même poser les lettres chez vous.

— C'est vraiment gentil. »

Quelques jours plus tard… dans le hall d'entrée de l'immeuble :

« Tiens, bonsoir, comment allez-vous ?

— Très bien, très bien. Dites, j'ai pensé… Puisque vous aurez les clés de chez nous, cela vous embêterait d'arroser les plantes, une fois de temps en temps ?

— Non, pas du tout, j'aime beaucoup les plantes. Pas de problème.

— Vraiment, vous êtes sympa ! »

Le risque de cette technique est que la personne accepte la première étape, mais pas les suivantes. Ou bien qu'elle accepte l'intégralité de votre demande cette fois-là, et refuse votre prochaine requête. Car lorsqu'on a été manipulé une fois, on n'a pas envie que ça arrive à nouveau ! En revanche, si votre demande a été bénéfique à l'autre personne, il ne vous en voudra pas de l'avoir « drivé », au contraire. C'est la technique qu'emploierait peut-être un coach sportif : « Allez, encore un petit effort, tu as déjà parcouru tout ce chemin, ne t'arrête pas maintenant ! » Des influences comme celles-là, on en redemande. « Tu m'as bien eu, mais c'est de bonne guerre », pourront dire le sportif, ou Matthieu, l'ex-timide.

La technique du « mais vous êtes libre de… »

Nous attachons une importance considérable à notre liberté (pseudo-liberté ?) de choix.



L'expérience du jour

Le testeur s'adresse aux passants dans la rue : « Excusez-moi, auriez-vous un peu de monnaie pour prendre le bus ? » L'ajout de cette simple phrase : « Mais vous êtes libre de refuser ou d'accepter… » a fait passer le taux d'acceptation de 10 à 47 % et a doublé le montant moyen donné !

C'est la technique utilisée au moment de Noël, lorsque les pompiers, les éboueurs et les facteurs passent vendre leur calendrier : « Les personnes donnent en général 10 €… mais vous êtes libre de donner ce que vous voulez… » C'est difficile de donner moins de 10 €, et ils repartent souvent avec plus ! De la même manière, la possibilité de se rétracter et de retourner l'objet est un facteur qui accroît le chiffre d'affaires. « Ne perdez plus votre temps à faire la queue aux cabines

d'essayage : vous avez la possibilité de ramener les vêtements dans un délai d'une semaine. » La plupart des clientes pensent alors : « Allez, je me laisse tenter, si ce vêtement ne me va pas, ce n'est pas grave, je pourrai toujours me faire rembourser ! » Mais combien sont-elles qui réellement prendront la peine de retourner au magasin, compte tenu du déplacement et du fait qu'on perd souvent l'indispensable ticket de caisse… ? L'enseigne a réalisé une vente à bon compte !

Lorsque vous donnez à votre interlocuteur un fort sentiment de liberté, vous le conduisez à accéder à une demande (ou à se permettre un plaisir) qu'il aurait sans doute refusée s'il s'était senti contraint, ou lié. « Ne t'inquiète pas… tu viens si tu veux ! » Cela fonctionne bien mieux que : « Je veux que tu viennes. »

Et vous ?

Avez-vous plus envie d'accepter une demande lorsqu'elle est suivie d'un « vous êtes libre de… vous faîtes comme vous voulez… » ? Utilisez-vous souvent cette technique ?

La technique de l'étiquetage : je te catalogue

« Tout flatteur vit aux dépens de celui qui l'écoute. »
Jean de la Fontaine

Étiqueter, c'est attribuer une qualité intellectuelle ou morale à un individu. Le simple fait de coller une étiquette sur quelqu'un et de lui dire le pousse à adopter les comportements attendus. Ainsi, pour obtenir une action de la part d'une personne, il vaut mieux choisir un étiquetage spécifique, et qui soit en prise directe avec l'acte attendu, plutôt qu'un étiquetage valorisant mais sans rapport avec l'acte attendu. Si vous cherchez à obtenir une information spécifique de la part de l'un de vos collègues, cela pourra donner : « Toi qui es toujours très bien renseigné… Toi que le patron écoute… »

Après une telle introduction, votre interlocuteur aura rarement envie de se dérober, surtout si votre allégation part d'un fond de vérité : vous vous êtes appuyé sur un comportement réel, démontré et spécifique, qui s'est produit dans un passé récent. Un collaborateur a répondu très vite à un appel d'offres, qui a été gagné… Le manager

le félicite et se sert de ces points d'appui (la réactivité et l'efficacité) pour lui confier la réponse à un nouvel appel d'offres. Nul doute que ce collaborateur va travailler avec des ailes ! **Lorsqu'on s'appuie sur les qualités de l'autre pour lui demander quelque chose, la confiance en soi est renforcée, et l'envie de rendre service également**.

Et vous ?

Vous sentez-vous galvanisé lorsqu'on vous apporte du crédit pour telle ou telle action ?

Avez-vous tendance à utiliser ce levier pour « motiver les troupes » ?

La porte dans le nez : qui peut le plus peut le moins

La technique de la porte dans le nez est ancestrale : elle consiste à formuler une demande impossible à satisfaire pour en proposer ensuite une seconde, plus raisonnable – qui représente ce que l'on veut vraiment obtenir.

La deuxième demande est interprétée comme une concession importante de la part du solliciteur, ce qui déclenche, par souci de réciprocité, une concession également importante chez l'autre. La technique joue en outre sur l'effet de contraste : par comparaison avec la première demande, la seconde apparaît bien plus engageante que si elle avait été directement formulée. Pour obtenir peu, il faut demander beaucoup.



L'expérience du professeur Cialdini

Son objectif était d'obtenir l'engagement d'une population étudiante pour accompagner des délinquants au zoo pendant un après-midi. Il a d'abord formulé sa demande de façon directe : seuls 16,7 % des étudiants ont accepté.

Avec les étudiants d'un autre groupe, Cialdini procéda différemment, en leur demandant un engagement considérable : accompagner des délinquants deux heures par semaine pendant deux ans. Tous ont refusé… Mais lorsqu'il leur demanda ensuite de ne les accompagner « qu'un » après-midi, 50 % ont accepté, soit trois fois plus qu'avec la technique de la demande directe !

En négociation, cette technique est redoutablement efficace. Lorsqu'un commercial ne dispose d'aucune marge de manœuvre, la discussion peut rapidement se transformer en rapports de force et guerre de tranchées ! Il peut cependant se ménager lui-même une marge de manœuvre en débutant la négociation par une demande artificielle, inacceptable par l'acheteur : par exemple, exiger des délais de paiement très courts. Cela lui donne la possibilité d'y renoncer ultérieurement, en échange d'une concession de la part de l'acheteur.

Ainsi, **demander quelque chose d'excessif, qui a de fortes probabilités d'être refusé, prédispose une personne à accepter plus favorablement une demande formulée immédiatement après**. Dans les négociations, la règle est toujours de demander un peu plus (ou beaucoup plus) que ce que l'on compte obtenir… Et, le plus souvent, on l'obtient ! L'important est d'avoir l'air crédible dans votre demande initiale : car si votre interlocuteur soupçonne la stratégie, il risque de vous éconduire d'emblée !

Et vous ?

Avez-vous tendance à demander plus, pour obtenir finalement ce que vous vouliez ?

La technique de l'amorçage : difficile de dire non quand on a déjà dit oui !

« Si j'avais su, j'aurais pas venu ! »

Deux collègues :

« Tu es disponible pour intervenir dans la réunion de jeudi ?

— Ah bon, tu es sûr ? Je n'ai pas beaucoup de temps.

— Oh, vingt minutes suffiront ! Tu es le seul qui puisse nous parler de ton sujet…

— Bon, bon, d'accord, tu peux compter sur moi. »

Le lendemain :

« Dis donc, je viens d'avoir une très grosse urgence et je ne serai pas en mesure d'animer la réunion. Ce serait sympa si tu pouvais… prendre en charge

l'animation de cette réunion de 14 heures à 16 heures. En plus, tu connais très bien le sujet… »

Alors la grosse urgence ? Réalité, ou habile manœuvre pour faire accepter l'animation de la réunion…

Qui n'a jamais survendu une mission, un poste, à une autre personne pour qu'elle accepte de travailler avec lui ? « Tu vas voir, c'est passionnant ! En plus, tu es l'homme de la situation. » Qui n'a jamais volontairement sous-estimé le temps que prendrait un service que l'on demande ?

L'amorçage consiste à conduire un individu à prendre une décision, soit en dissimulant certains inconvénients, soit en présentant des avantages fictifs. Toujours en vertu du principe de cohérence, l'individu aura tendance à ne pas revenir sur sa décision, même une fois qu'il en connaîtra le coût réel : il est très difficile de revenir sur une décision déjà prise, même si entre-temps la situation a changé : « Bon, tant pis, allons-y ! » Tandis que si on dit tout d'emblée, il y a de fortes chances pour que la personne n'accepte pas.

Nous sommes tous des amorceurs par excellence. Cette technique est en effet très efficace vis-à-vis des personnes dont nous pressentons qu'un obstacle les inhibe à l'avance (« je n'y arriverai jamais… ! Ça va être nul… »), tandis que dans le feu de l'action, ils s'en sortent parfaitement !



L'expérience

On demandait à des étudiants de se porter volontaires pour une expérience programmée à 7 heures du matin, en échange de validation d'unités de valeurs.

Avec un premier groupe d'étudiants, auprès desquels les expérimentateurs formulèrent directement leur demande, ils obtinrent 31 % de taux d'acceptation.

À un deuxième groupe, les expérimentateurs proposèrent aux étudiants de participer à une expérience en échange de validation d'unités de valeurs. Une fois seulement que l'étudiant avait accepté, l'expérimentateur l'informait que l'expérience aurait lieu à 7 heures du matin. En procédant ainsi, on parvint à 56 % de taux d'acceptation.

La couleuvre, il est plus facile de l'avaler en plusieurs fois qu'en une seule ! **Attention** : n'utilisez pas cette technique plusieurs fois de suite auprès de la même personne, sinon vous risquez de recevoir des réponses du style : « Alors, c'est quoi le lézard cette fois-ci ? » Vous aurez perdu une partie de votre crédibilité vis-à-vis de votre interlocuteur, qui se méfiera de vous. **Quoi qu'il arrive**, **même s'il sent que vous l'avez manœuvré**, **il faut qu'il y gagne** !

Le leurre : le miroir aux alouettes

Un prospectus vante les mérites d'un produit avec un prix très attractif… Voilà l'affaire ! Décidé à l'acheter, vous vous rendez dans le magasin, mais là… le produit miracle n'est plus en vente, ou bien n'est pas disponible dans la couleur ou la taille que vous voulez. Vous vous dîtes la plupart du temps : « Bon, j'ai fait tout ce chemin, c'est quand même bête de repartir bredouille… de toute façon, j'ai besoin de ce produit… » Et vous achetez un produit similaire mais à un prix supérieur !

Vous avez été victime d'un leurre. C'est toute la force de cette technique ! Et des soldes, dont on repart souvent avec une foule d'articles… non soldés…

Et vous ?

Quelle est votre réaction quand vous réalisez que vous avez été attrapé par un leurre ?

Êtes-vous, vous-même, prédisposé à leurrer votre entourage ?

Les points clés du chapitre

Quelques techniques d'influence, en gardant à l'esprit la devise de Cialdini : *« Good business, good ethics »* :

- **L'amorçage** : il consiste à évoquer des avantages fictifs ou survalorisés, ou de présenter une demande en « oubliant » de mentionner certains inconvénients. Un exemple d'amorçage serait de convoquer une personne à une réunion d'une heure, alors qu'on sait très bien qu'elle va durer deux fois plus longtemps.
- **Le pied dans la porte** : il consiste à obtenir une action préparatoire pour faciliter ensuite l'acceptation d'une action plus impliquante. Par exemple, inviter quelqu'un à participer à une réunion pour apporter un témoignage, puis lui demander d'animer la réunion…
- **La porte dans le nez** : il s'agit de formuler une demande inacceptable pour favoriser l'acceptation d'une demande rabaissée qui paraît, par comparaison, beaucoup moins engageante. Ce serait, par exemple, imposer à un fournisseur un délai irréalisable, puis « concéder » un délai serré.
- **Le libre choix** : donner l'illusion du libre choix, c'est prétendre à son interlocuteur qu'il peut tout à fait refuser. Cette liberté proclamée l'incite à accepter la demande qui lui est faite. On peut par exemple proposer un choix entre plusieurs solutions… dont l'une est de façon évidente la meilleure !
- **Étiqueter** : c'est cataloguer son interlocuteur de manière crédible, afin qu'il adopte un comportement cohérent avec cette catégorie. « Vous qui êtes si doué pour les chiffres… » Un tel compliment rend plus probable l'acceptation d'une analyse laborieuse d'un tableau de chiffres !
- **Le leurre** : c'est un produit d'appel qui attire le chaland, mais en réalité n'est pas disponible dans les conditions proposées. Le client ne pouvant acquérir le produit convoité se rabat sur un produit similaire… et souvent plus cher.

En guise de conclusion

« Corax, qu'as-tu promis de m'apprendre ?

— L'art de persuader qui tu voudras.

— Soit. Ou bien tu m'as appris cet art et je vais te persuader que je ne te dois rien ; ou bien tu ne me l'as pas appris et dans ce cas je ne te dois rien.

— Si tu me persuades que tu ne me dois rien, c'est que je t'aurai appris l'art de persuader, et tu dois donc me payer. »

Notre intention était de vous donner un ensemble de techniques, d'outils et de conseils pour convaincre et persuader vos interlocuteurs. Nous espérons que vous les avez déjà testés et mis en pratique avec succès.

Quel que soit le résultat obtenu, si vous souhaitez vous améliorer et devenir un maître dans l'art de la persuasion, il convient d'analyser votre entretien et de faire votre auto-débriefing : ce qui a bien marché, vos points forts, vos points d'amélioration, votre maîtrise des différents outils…

Après votre prochain rendez-vous, prenez le temps de vous poser et de vous remémorer ce qui s'est passé, le film des opérations, les paroles échangées, ce que vous avez ressenti… Puis, cherchez à répondre aux questions suivantes :

- Mon objectif a-t-il été atteint ? Ai-je obtenu ce que je souhaitais ? Suis-je satisfait du résultat et de la manière dont cela s'est passé ?
- Quelles ont été les principales étapes de la rencontre ? Le moment le plus déterminant ?
- Qui a le plus parlé ? Le plus écouté ? Ai-je utilisé plus de questions ou plus d'affirmations ? Ai-je été enthousiaste et convaincant ?
- Quelles sont les principales caractéristiques de mon interlocuteur ? Quels sont ses centres d'intérêt, ses besoins, ses motivations ?

- À quels types d'arguments a-t-il été plus sensible ? Moins sensible ?
- À quels types d'effets persuasifs a-t-il été plus sensible ? Moins sensible ?
- Quelles ont été les principales objections, freins ou résistances ? Comment les ai-je gérés ?
- Rétrospectivement, est-ce que je procéderai de la même manière ?
- Qu'est-ce que cet entretien m'a permis d'apprendre et comment puis-je m'en servir pour m'améliorer ?
- Quelle est la prochaine étape ? La suivante… ? Et pour quand ?
- …

Et vous, chère lectrice et cher lecteur, à votre tour de nous faire part de votre retour d'expérience : ce que vous avez le plus apprécié, le moins apprécié… les succès rencontrés, les difficultés, vos témoignages… Toutes ces informations nous sont particulièrement utiles pour valider ces techniques et ces pratiques, et en découvrir d'autres. Par avance, nous vous remercions de tous les commentaires et retours d'expériences que vous pourrez nous adresser à :

lartdeconvaincre@orange.fr.

Bibliographie

Quelques livres

ARISTOTE, *Rhétorique*, 3 volumes, coll. « Tel », Gallimard, 1998.

CIALDINI, Robert, *Influence et manipulation*, éditions First, 2004.

CICÉRON, *De l'orateur*, 3 volumes, Les Belles Lettres, 1971.

FISHER, Roger, et URY, William, *Comment réussir une négociation*, Le Seuil, 2006.

GUÉGUEN, Nicolas, *100 Petites Expériences en psychologie du consommateur*, Dunod, 2005.

HALL, Edward T., *Le Langage silencieux*, Le Seuil, 1984.

JOULE, Robert-Vincent, et BEAUVOIS, Jean-Léon, *Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, PUG, 2003.

LABORDE, Christian, *Influencer avec intégrité*, InterÉditions, 1987.

LONGIN, Pierre, *Agir en leader avec la PNL*, Dunod 1993.

MEYER, Michel, *La Rhétorique*, PUF, coll. « Que sais-je », 2005.

NIVOIX Marie-Claude, et LEBRETON, Philippe, *L'Efficacité sans stress*, Éditions d'Organisation, 2006.

PASCAL, Blaise, *L'Art de persuader*, Payot, 2001.

PIERSON, Marie-Louise, *L'Image de soi*, Éditions d'Organisation, 2005.

PLANTIN, Christian, *L'Argumentation*, PUF, coll. « Que sais-je », 2005.

PLATON, *Gorgias*, Les Belles Lettres, 1997.

REBOUL, Olivier, *Introduction à la rhétorique*, PUF, 2005.

ROGERS, Carl, *Le Développement de la personne*, Dunod, 1968.

SALOMÉ, Jacques, et GALLAND, Sylvie, *Si je m'écoutais, je m'entendrais*, Éditions de l'Homme, 1990.

SCHOPENHAUEUR, Arthur, *L'Art d'avoir toujours raison*, Circé, coll. « Poche », 2004.

SIMONET, Renée, et SIMONET, Jean, *Savoir argumenter*, Éditions d'Organisation, 2001.

Quelques films

Douze Hommes en colère, réalisé par Sidney Lumet, avec Henry Fonda, 1957.

La Controverse de Valladolid, réalisé par Jean-Daniel Verhaeghe, avec Jean-Pierre Marielle, Jean-Louis Trintignant et Jean Carmet, 1992.

Le Souper, réalisé par Édouard Molinaro, avec Claude Brasseur, 1992.